

nero **su** **bianco**
numero DODICI- 2021

Il processo negoziale per il Terzo settore

Stefano Martello

nero**su****bianco**
numero DODICI - 2021

Il processo negoziale per il Terzo settore

Stefano Martello

INDICE

Premessa	pag. 7
Per il Lettore, per la Lettrice	pag. 9
1. Il processo negoziale: i fondamentali	pag. 19
1.1 Una prima definizione del processo negoziale	pag. 21
1.2 Gli ingredienti della ricetta negoziale	pag. 25
1.2.1 Il negoziatore	pag. 26
1.2.2 L'interlocutore	pag. 31
1.2.3 La negoziazione	pag. 32
1.2.4 La situazione	pag. 33
1.3 Le fasi del processo negoziale	pag. 35
1.4 Che cosa abbiamo imparato	pag. 38
2. La pianificazione negoziale	pag. 41
2.1 La difesa della posizione. Ad ogni costo	pag. 43
2.2 Struttura e momenti della pianificazione negoziale	pag. 44
2.2.1 Stefano vuole scrivere un libro sulla negoziazione. La fase di analisi	pag. 44
2.2.2 Stefano vuole scrivere un libro sulla negoziazione con il CSV Napoli. La fase di elaborazione	pag. 48
2.2.3 Stefano scriverà un libro sulla negoziazione con il CSV Napoli. La fase di decisione	pag. 49
2.3 Che cosa abbiamo imparato?	pag. 52
3. L'attuazione negoziale	pag. 55
3.1 L'avvicinamento e il primo approccio	pag. 57

3.2 La presentazione	pag. 59
3.3 La proposta	pag. 61
3.4 L'incontro	pag. 62
3.4.1 Domandare, sempre	pag. 65
3.5 La definizione dell'accordo	pag. 67
3.6 Che cosa abbiamo imparato?	pag. 69
4. La misurazione negoziale	pag. 73
4.1 Le ragioni del capitolo	pag. 75
4.2 Le azioni della misurazione negoziale	pag. 77
4.3 Gli ambienti della misurazione negoziale	pag. 79
4.4 Le grammatiche della misurazione negoziale	pag. 80
4.5 La fase di misurazione congiunta	pag. 82
4.6 Che cosa abbiamo imparato?	pag. 85
5. Le resistenze culturali al cambiamento negoziale	pag. 87
5.1 L'accreditamento del metodo oltre la contingenza ideologica	pag. 90
5.2 Il cambio condiviso del paradigma negoziale	pag. 91
5.3 Last but not least... la presenza comunicativa	pag. 92
5.4 In conclusione, almeno per il momento	pag. 94
Parole chiave	pag. 95
L'autore	pag. 105
Riferimenti bibliografici	pag. 107
Ringraziamenti	pag. 113

*Abbiamo tutti dentro un mondo di cose; ciascuno un suo mondo di cose!
E come possiamo intenderci, signore, se nelle parole ch'io dico metto
il senso e il valore delle cose come sono dentro di me; mentre chi le ascolta,
inevitabilmente, le assume col senso e col valore che hanno per sé,
del mondo com'egli l'ha dentro?
Crediamo d'intenderci; non c'intendiamo mai!*

Luigi Pirandello, *Sei personaggi in cerca d'autore*

*Per Andrea. Per Filippo.
Mentre confido nelle loro
future strette di mano.
Salde e dirette,
temerarie quanto basta,
accomodanti quando serve.
Mai meschine.*

*Per Marcella.
Per aver negoziato,
quando serviva.
E per aver smesso,
quando non serviva più.*

Premessa

La fase di profonda trasformazione che tutta la società sta attraversando investe anche il Terzo settore e noi, come Centro di Servizio per il Volontariato della città metropolitana di Napoli, consapevoli di quanto siano mutati gli scenari d'azione in cui il mondo dell'associazionismo si trova ad agire, crediamo sia utile, oggi più del passato, costruire, intercettare e promuovere tutte quelle iniziative che portano in sé l'occasione di dialogare con imprese, enti pubblici e società civile. Come CSV Napoli, da anni siamo impegnati, con azioni concrete a promuovere la condivisione dei processi, la cultura dell'amministrazione condivisa e della responsabilità sociale, come modelli di sviluppo innovativo, sostenibile ed inclusivo. Abbiamo puntato sulla valorizzazione di tutte le opportunità di collaborazione e confronto tra organizzazioni responsabili, pubbliche e private, profit e no profit, protagoniste di una nuova economia nei nostri territori. In questo percorso si inserisce anche "Il processo negoziale per il Terzo settore", un testo agile e operativo per scoprire come negoziare puntando sulla relazione e sull'empatia, ottenendo vantaggi, generando fiducia e prevenendo le crisi. La vera sfida per gli enti di Terzo settore, oggi, viene dal protagonismo nell'ambito di una nuova visione culturale della collaborazione e sta proprio nel favorire il processo di cambiamento dei suoi operatori che devono necessariamente divenire agenti di sviluppo sociale e contribuire alla nascita di nuove forme di condivisione tra i diversi attori delle nostre comunità. Perché se è vero che nella relazione il conflitto e le divergenze sono fisiologici, è altrettanto vero che il confronto e la negoziazione ci permettono di sviluppare quella capacità di produrre possibili soluzioni alternative ai problemi delle nostre comunità territoriali, e diventano, così, occasione di crescita reciproca. La coesione sociale nasce proprio dove nessuno "sente" di aver perso, dove si genera un clima di fiducia che ci rende

disponibili a mutare la nostra idea di partenza, arricchendola con nuovi contributi, e dove ciascuno percepisce di aver lavorato insieme ad altri per l'interesse generale ed il benessere collettivo.

Nicola Caprio
Presidente CSV Napoli

Giovanna De Rosa
Direttore CSV Napoli

Per il Lettore, per la Lettrice

Il compito di un partito veramente rivoluzionario non consiste nel proclamare un'impossibile rinuncia a qualsiasi compromesso, ma nel saper conservare, attraverso tutti i compromessi inevitabili, la fedeltà ai principi, alla propria classe, al proprio compito rivoluzionario, alla preparazione della rivoluzione e all'educazione delle masse popolari per la vittoria della rivoluzione.

Nicolaj Lenin, *Sui compromessi*

Il ricordo è ancora nitido, nonostante i quasi due decenni trascorsi. Mi trovo in un'aula dell'Istituto Superiore di Comunicazione (oggi Istituto Europeo di Design¹) di Roma, immerso in una delle tante esercitazioni pratiche previste dal programma del Master in Comunicazione Pubblica che sto frequentando.

Il nostro docente, Marco Marturano, ha appena diviso l'aula in due gruppi di lavoro prevedendo per ciascuno di essi due obiettivi contrapposti tra loro e una serie di specifiche su cui costruire la nostra singola condotta.

Dopo una buona mezz'ora di discussione siamo ancora in alto mare. Molti componenti del mio gruppo auspicano, nei confronti del competitor di giornata, un approccio aggressivo e sbrigativo, apparentemente legittimato dalle più promettenti specifiche in nostro possesso. Io non sono del tutto convinto. *Dall'altra parte c'è un collega, Stefano Patriarca, che ho imparato a conoscere e con cui ho stretto una buona amicizia. È un tipo*

¹ <https://www.ied.it/>

sveglio, preparato, che non si arrende facilmente e abbiamo già concordato di preparare insieme il nostro progetto di tesi alla fine del corso.

Il mio timore non riguarda solo mere contingenze amicali ma anche (soprattutto) la composizione del suo gruppo di lavoro, con due/tre persone particolarmente supponenti e *fumantine* che potrebbero rendere non tanto agevole la nostra vittoria.

Dopo altri venti minuti di chiacchiere inutili, propongo – con tutta l'arroganza dei miei quasi trenta anni – di sospendere il giudizio sulla strategia da attuare e, nel contempo, di richiedere un incontro proprio con Stefano, per sondare la situazione.

Gli sguardi di traverso sono tanti – il timore è che questo incontro venga interpretato dal nostro competitor come un segno di debolezza - ma il docente, che supervisiona l'andamento dell'esercitazione, non ha nulla da obiettare e concede il permesso.

L'inizio è *traballante*; chiedo a Stefano come stia andando dalla sua parte e lui mi risponde con un sorriso del tipo "e lo vengo a dire proprio a te?". Decido, in quel momento, di fidarmi del mio istinto e di svelargli – con una mossa apparentemente suicida – non tanto la strategia (che è ancora nebulosa) quanto i timori connessi alla stessa. Stefano si sente rassicurato da quella confessione e inizia a confidarmi quelli che sono i suoi timori. In maniera del tutto naturale – pur consapevoli dei nostri interessi contrapposti – iniziamo a costruire dal nulla un rinnovato obiettivo. *Affine* a quelli che ci sono stati assegnati se pure non esattamente coincidente.

Buttiamo giù uno schema (oggi si chiamerebbe mappa concettuale) e ci impegniamo reciprocamente a sottoporlo al parere dei nostri rispettivi gruppi di lavoro, promettendoci che, in caso di mancata accettazione, ce lo saremmo semplicemente detti. Per tornare alle nostre strategie originarie. Non vi svelerò l'esito dell'esercitazione; vi basti sapere che ho effettivamente discusso il progetto finale con Stefano (coadiuvati dai

colleghi Ivan Pugliese e Fabio Donalizio) e che quell'azzardo si è rivelato uno dei più *redditizi* della mia intera esistenza professionale. Illuminandomi circa la fondata possibilità di una terza via alternativa a quelle, già ampiamente battute, della vittoria netta e della sconfitta cocente.

Come tutti i nati nella prima metà degli anni settanta del secolo scorso, anche io ho assorbito la mia buona dose di *machismo negoziale*. L'idea che una negoziazione – di qualsiasi genere e tra qualsiasi parte – non sia altro che una battaglia, pur combattuta in eleganti sale riunioni e senza sporcarsi gli abiti, in cui una parte vince non (necessariamente) grazie al merito o alla giustezza della proposta avanzata quanto, piuttosto, grazie alla dotazione di punti di forza che – *incastrati* con i punti di debolezza altrui – garantiscono una posizione predominante. E viceversa.

Avevo, dunque, colto – sia pure in maniera embrionale – l'esistenza di una *direzione* che doveva tuttavia essere, in qualche modo, legittimata da una funzionalità / applicabilità.

Sono stato aiutato, in tal senso, dalla stessa pratica professionale. Quasi un decennio dopo, quando ebbi la fortuna (e la responsabilità) di curare, con Sergio Zicari, l'edizione italiana² di *Como Negociar*, scritto dal manager brasiliano Homero S. Amato.

Prima ancora di entrare nel vivo della dissertazione, l'Autore si concentra sugli obiettivi di un processo negoziale, nella ricerca costante di un equilibrio che tuteli possibili ed eventuali relazioni future. Secondo Amato, infatti, un qualsiasi processo di negoziazione si perfeziona non solo rispetto ai due (o più) singoli obiettivi di parte ma anche (soprattutto) rispetto alla costruzione di un rapporto di fiducia tra le parti coinvolte, nella cornice di un accordo finale che sia soddisfacente per tutte le parti. E non per una sola, come solitamente accade.

Ricordo, come fosse ieri, quante obiezioni sollevò questo semplice pas-

² H. S. Amato, *Come negoziare. Tecniche, strategie e tattiche per negoziare meglio e ottenere vantaggi*, Liguori, 2012.

saggio, non solo tra i curatori ma anche tra i lettori di prima bozza che ci accompagnano generalmente *tra* le pagine.

Per molti si trattava di uno scopo semplicemente utopico e banalmente buonista, che non teneva conto di uno degli assiomi della vita (non solo professionale) per cui a fronte di una persona che ottiene di più (o con più facilità o in minore tempo) c'è n'è sempre un'altra che ottiene di meno (o con più difficoltà o con più tempo). La prosecuzione del lavoro di curatela, l'immergersi in quelle pagine via via tradotte, ci restituì, al contrario, una concreta fattibilità del proposito.

Tutto origina dal modo in cui intendiamo e – in qualche misura – *posizioniamo* il compromesso, che Amato, non casualmente, annovera tra le attitudini necessarie e ineludibili di un negoziatore. Occorre in tal senso una doverosa premessa. La stessa definizione del termine³, infatti, evoca una soluzione parziale a cui la parte viene costretta da specifiche contingenze. Quelle stesse che si perfezionano nella presenza, in capo alle parti, di punti di forza e punti di debolezza, capaci di orientare la *forza negoziale* in campo, dopandone o depotenziandone l'impatto.

È importante sottolineare che tutto questo solitamente avviene nei gangli già incardinati del processo, con i ruoli già assegnati e gli obiettivi di parte già definitivi. Con impatti che, spesso, travalicano il processo stesso, inibendo qualsiasi collaborazione futura tra quelle stesse parti.

Ma cosa accade se posizioniamo il compromesso in una fase antecedente al confronto vero e proprio, prevedendone la presenza in un momento di pianificazione e definizione della strategia?

Le (future) parti potrebbero, così, in un clima privo di stress, valutare e filtrare gli aspetti sostanziali – che andranno a costituire l'ossatura identitaria e valoriale dell'obiettivo – da quelli accessori che, al contrario, potranno essere sacrificati nello scambio reciproco con l'interlocutore (non

³ Secondo il Devoto Oli, *soluzione incompleta e spesso discutibile sul piano morale, cui si è costretti da motivi contingenti.*

più *controparte*), rappresentando il livello possibile e codificato di compromesso nell'economia del nascente processo negoziale.

Ne consegue una forma di compromesso non più indotta e subìta passivamente dalla parte ma consapevolmente perseguita e attuata⁴. Funzionale alla mitigazione di un clima potenzialmente ostile e, nel contempo, alla nascita di un sentimento diffuso di fiducia reciproca. Che lo stesso processo avrà il compito di confermare e/o disattendere.

Per farlo, nella maniera più coerente e obiettiva possibile, occorre una forte consapevolezza di sé e una piena e duplice comprensione, dei motivi che muovono la nostra azione e di quelli che sottendono le azioni altrui. In questo senso, appare fondamentale il lavoro svolto nella fase di pianificazione negoziale – che sarà trattato diffusamente nel capitolo 2 del presente testo – in cui le parti riflettono non solo sui propri obiettivi ma anche sulle possibili istanze altrui, modulando sulle risultanze ottenute il tono e la forma della strategia.

Chiarito l'*animus* di approccio al tema, non resta che *calarlo* nell'ambito di indagine prescelto: il Terzo settore.

Nella proposta che segna l'inizio del rapporto con l'interlocutore editoriale, scrivo che *qualche anno fa, questa proposta sarebbe stata giudicata irricevibile. Inutilmente ridondante, rispetto a un ambito che in quel momento praticava un protezionismo identitario e operativo che nel tempo ha innescato pro e contro*⁵.

Oggi, al contrario, questa proposta trova ragione d'essere e riconoscimento in uno scenario d'azione profondamente mutato in cui il Non profit ha

4 S. Martello, S. Zicari, *Introduzione all'edizione italiana*, in H. S. Amato, *Come negoziare*, op. cit., p. 5.

5 Mi riferivo – rispetto ai *pro* – alla difesa e conferma di quei valori fondanti che ne hanno da sempre sotteso l'esistenza e la necessità; rispetto ai *contro*, a quell'atteggiamento autoreferenziale e antistorico, incapace di intercettare i cambiamenti che hanno ridefinito il ruolo del Terzo settore, elevandolo spontaneamente da una naturale funzione di supporto ad una, ben più onerosa, di supplenza, per rappresentare e tutelare spazi sociali lasciati vacanti con uno stile meno ingessato e più reattivo.

ampliato la propria condotta relazionale, aprendosi ad ambiti (e, dunque, a motivazioni, aspettative e procedure) un tempo sconosciuti e ora necessari per la sua stessa rinnovata azione istituzionale. Pensiamo, in tal senso, al Profit, e alle diversificate forme di incontro nell'economia di processi di responsabilità sociale d'impresa⁶ o di volontariato aziendale⁷. Bisogna, nel contempo, anche ammettere – con la dovuta lucidità intellettuale – che questo ampliamento relazionale non rappresenta in alcun modo il frutto di una riflessione/metabolizzazione a cui è seguita una fase di accreditamento e pianificazione dell'intento, quanto, piuttosto, il risultato obbligato e indotto di tante contingenze esterne che hanno *forzato la mano* di un ambito non ancora pienamente pronto e cosciente.

I risultati di questo squilibrio di forze e *reazioni* sono oggi ravvisabili proprio nell'assenza di una dialettica paritaria, anche di fronte a necessità che non sono proprie solo di un ambito ma che in realtà appaiono diffuse e trasversali⁸, configurando una interlocuzione sbilanciata che non danneggia solo l'esistente ma pregiudica gravemente le possibilità future. Depotenziando la resa di strumenti e metodologie senza nemmeno aver avuto modo di testarne le capacità e, di fatto, indugiando in un pericoloso e irresponsabile *silenzio assenso* in cui a perdere maggiormente sono proprio le organizzazioni di Terzo settore.

La scelta, condivisa dal CSV Napoli, di riprendere in mano il tema negoziale – già peraltro affrontato rispetto ai fondamentali in precedenti

⁶ Per un approfondimento sull'evoluzione del fenomeno, ancora attuale L. Michellini, *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility. Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit*, FrancoAngeli, 2007.

⁷ Sul tema, utile il riferimento a S. Martello, S. Zicari, *Il volontariato aziendale. Dinamiche, potenzialità ed esperienze*, Cesvot, I Quaderni, n. 84, 2020.

⁸ Si pensi, in tal senso, alle rinnovate dinamiche di consumo e ai nuovi trend di orientamento attivati dai social network.

tenzioni editoriali⁹ - indagandone in maniera più analitica posizioni, momenti, procedure e gestione origina, pertanto, da due motivazioni.

Da una parte, il progressivo ampliamento delle situazioni di potenziale squilibrio – e, dunque, conflitto – tra parti che, ancora nel 2021, non si riconoscono per quello che realmente sono. Preferendo indugiare in una percezione ideologica in cui le differenze rimangono assolute e gli scopi propri dell'ambito si trasformano in *alibi valoriali e operativi*.

Dall'altra, la trasversale utilità dell'approccio negoziale auspicato nelle pagine a venire, applicabile a qualsiasi livello e dimensione, e in qualsiasi situazione con un obiettivo – la mitigazione di un conflitto potenziale, presente o futuro¹⁰ – che interessa anche la sfera interna delle organizzazioni. Implementandone la coesione valoriale e la solidità organizzativa.

I temi del libro

In una intervista rilasciata al *New York Times Book Review* il 7 novembre 1954, Ernest Hemingway disse che *uno scrittore dovrebbe sforzarsi di scrivere una cosa in modo tale da farla diventare parte dell'esperienza di coloro che la leggono*.

Quello che è utile e auspicabile nella letteratura lo è, ancora di più, nella saggistica in cui le informazioni e le metodologie declinate devono poter essere testate, *stressate* e *strizzate* per dimostrare compiutamente la loro funzione e validità nell'ambito di riferimento.

Ho cercato di onorare questo proposito (in cui confido con adolescenziale devozione) predisponendo un sentiero narrativo logico e consequenziale in cui ogni *momento* concorra al progressivo riempimento – cognitivo, valoriale e operativo – della materia.

9 S. Martello, S. Zicari, *Tra Profit e Non profit. Le regole per un'alleanza efficace*, Cevot, I Quaderni, n. 72, 2014, pp. 99-116.

10 Sul tema, A. Amati, *La matrice per la gestione dei conflitti nella negoziazione*, Lombardo, 2011.

In una ottica di immediata spendibilità, il primo capitolo – *Il processo negoziale: i fondamentali* – introduce il lettore e la lettrice sul *campo da gioco* negoziale, informandoli sulle regole essenziali che lo governano.

Con il secondo capitolo – *La pianificazione negoziale* – si evidenzia quanto già accennato nella presente introduzione; in particolare, l'idea per cui ogni processo negoziale debba essere anticipato da una analisi interna in cui l'organizzazione si interroga sugli scopi propri e altrui, definendo la propria strategia.

Nel momento in cui tutte le attività sono state pianificate; gli obiettivi individuati ed il livello di compromesso stabilito e metabolizzato, si entra in una fase di *attuazione negoziale*, in cui la parte si misura e si confronta con il proprio interlocutore, testando la validità della propria attività di pianificazione.

Questa fase rappresenta il perfezionamento dell'intero processo, con la formalizzazione dell'accordo e l'inizio di una successiva fase di valutazione/misurazione su ciò che è stato ottenuto rispetto a ciò che era stato preventivato. Un piccolo appunto sul tema della misurazione, a cui è stato dedicato un capitolo autonomo, *fuori* dalle pagine sull'attuazione.

Questa scelta – apparentemente irrituale – origina da una intensa sottovalutazione della stessa fase, troppo spesso interpretata come mero momento formale esercitato più per abitudine che per convinzione. Il tentativo – nelle dinamiche di consultazione del testo – è stato, dunque, quello di restituire al momento centralità e dignità, nei risultati potenziali che può offrire e nei cambiamenti che può innescare.

Si arriva, così, a quelle che, impropriamente, potremmo definire come conclusioni e che, in realtà conclusioni non sono e non possono essere.

Soprattutto rispetto ad un tema così complesso e sfaccettato, la cui stessa *struttura* non consente una intuitiva replicabilità nel tempo e nello spazio.

Piuttosto, un auspicio di metodo per accreditare la presenza *diffusa* della funzione comunicativa e confermare il *tono* di una materia al cui interno

notazioni tecniche, empatiche e relazionali si *mischiano* e si contaminano vicendevolmente, originando un *melting pot* che esige consapevolezza culturale prima che (mera e sola) competenza strumentale.

Bugiardino

Alcune avvertenze sono d'obbligo, specie tra queste pagine che confermano l'ingresso di colui che scrive nella collana *nero su bianco* del CSV Napoli.

Come ho già avuto il privilegio di annotare nelle mie precedenti tenzoni editoriali, l'apparato di note a corredo del testo svolge generalmente un ruolo di accompagnamento per facilitare e legittimare l'identificazione e la riconoscibilità delle fonti richiamate.

Ma è anche un tentativo – sulla cui riuscita o meno saranno i Lettori e le Lettrici a pronunciarsi – per *scardinare* la proverbiale rigidità della pagina saggistica, svelandone un significato ed un *significante* forse poco visibile. Certamente utile per perimetrare e decodificare confini sempre più informi e, per certi versi, fumosi.

Accanto alla tradizionale bibliografia, inoltre, troverete delle *parole chiave* che sono state individuate *prima* della stesura finale e che hanno orientato la navigazione tra queste pagine.

Nel contempo, ho tentato di offrire, per quelle stesse parole, una analisi *altra* rispetto alla funzione originaria nel testo, ritenendole una risorsa preziosa di approfondimento anche per il Lettore e la Lettrice.

Vi invito, dunque, a considerare gli apparati sopra citati come parte integrante del testo e della consultazione.

Buona lettura e in bocca al lupo.

Capitolo 1

Il processo negoziale: i fondamentali

*Non negoziamo mai per paura,
ma non abbiamo mai paura di negoziare.*

John F. Kennedy, *Messaggio inaugurale*

1.1 Una prima definizione del processo negoziale

Un processo attraverso il quale due o più parti con obiettivi conflittuali, cercano consapevolmente, anche se con una piccola cooperazione, di arrivare a un accordo soddisfacente per tutti.

Tra le tante definizioni di negoziazione in cui mi sono imbattuto in questi anni, quella offerta dall'Erickson Mediation Institute¹¹ – istituto di ricerca americano fondato nel 1977 da Stephen Erickson e Marilyn S. McKnight – mi è sempre parsa la più convincente e realistica, sia dal punto di vista operativo che valoriale.

Innanzitutto, codifica inequivocabilmente le caratteristiche dell'obiettivo finale, che deve essere considerato soddisfacente per tutte le parti in causa, nonostante la presenza di obiettivi intermedi conflittuali¹² tra loro. Amplificando, in questo modo, le responsabilità in capo alle singole parti rispetto alla conduzione negoziale che deve essere contrassegnata da uno stile cooperativo¹³ e mai competitivo.

È importante avvertire che non si tratta di un mero proposito buonista, per guadagnare *manciate* di consenso, bensì di una attitudine che sviluppa e implementa vantaggi non indifferenti. Proviamo, dunque, a verificarne la resa:

¹¹ <https://ericksonmediation.com>.

¹² Il conflitto deve intendersi sia nella sua accezione reale che in quella percepita.

¹³ Per un approfondimento, F. R. Iannuzzi, *La negoziazione cooperativa. Schede riassuntive sui profili teorici*, Lulu Edizioni, 2011.

- *La parte A vince; la parte B perde (e viceversa)*
 Secondo Benedetto Croce, *la storia nostra è storia della nostra anima; e storia dell'anima umana è la storia del mondo*¹⁴. Uno degli esempi più lampanti di negoziazione sbilanciata e viziata dalla presenza di punti di forza e punti di debolezza è quello relativo al Trattato di Versailles che pose fine alla Prima Guerra mondiale¹⁵. L'economista inglese John Maynard Keynes – che era presente in qualità di rappresentante economico del Ministero del Tesoro britannico – ne criticò aspramente la forma e i contenuti, denunciando l'atteggiamento punitivo e le dure sanzioni contro la Germania, in assenza di alcun piano di ripresa economica. Secondo Keynes, infatti, questo atteggiamento avrebbe innescato nuovi conflitti e sopraggiunte instabilità, minando anche l'obiettivo di una pace duratura nel tempo¹⁶. Le sue previsioni si avverarono puntualmente, e proprio le dure condizioni di resa imposte rappresenteranno, di lì a pochi anni, uno spunto narrativo importante della propaganda nazista.
- *La parte A vince; la parte B vince*
 Dal sacro al profano, come talvolta accade, nella vita e tra le pagine. Ho appena compiuto 14 anni e, ancora prima che sia finita la giornata, sono già di fronte ai miei genitori chiedendo il fatidico motorino. Le mie argomentazioni sono le stesse di una generazione: *dal ce l'hanno già molti miei amici e a me scoccia dipendere da loro al il motorino può aiutare la mia vita sociale sino all'abusato inizio ad aver bisogno di una mia indipendenza*. Mio padre – ai suoi tempi un centauro – è più possibi-

¹⁴ B. Croce, *La storia come pensiero e come azione*, Bibliopolis, 2002.

¹⁵ Per un approfondimento sul tema, G. Bernardini, *Parigi 1919. La Conferenza di pace*, Il Mulino, 2019.

¹⁶ J. Maynard Keynes, *Le conseguenze economiche della pace*, Adelphi (e Book), 2007 e *La revisione del trattato*, Aragno, 2019. I due testi sono stati scritti, in prima edizione, rispettivamente nel 1919 e nel 1922.

lista, anche se non credo, in coscienza, che questo dipenda dalle mie argomentazioni. Mia madre, invece, è decisamente contraria e sfrutta cinicamente i miei voti scolastici, non propriamente eccelsi. Dopo un primo iniziale avvillimento, pianifico una strategia di convincimento. Decido di concentrarmi su mia madre, promettendole – un altro dei *refrain* della mia giovinezza - che i miei voti sarebbero migliorati in un solo quadrimestre e lei, alla fine, confessa che non sono i miei voti a preoccuparla (non del tutto, almeno) quanto la mia sicurezza. Le strade di una grande città non sono le strade di campagna e i pericoli si annidano dietro ogni curva. Ascolto, e in maniera inconscia, decido di riflettere su quel problema. Cosa posso fare per rassicurarla? Per esempio, prometterle che non userò il motorino la sera. In fondo, si tratta di una rinuncia risibile, visto che ho il coprifuoco a mezzanotte e che i luoghi abitualmente frequentati dalla mia comitiva sono tutti nel quartiere in cui abito. Ma non è ancora sufficiente; devo pensare a qualcosa che la convinca definitivamente. Decido di procurarmi un manuale della scuola guida e inizio a studiare i segnali e le regole della circolazione stradale. Ogni volta che, per un motivo o per un altro, sono in macchina con i miei genitori, faccio sfoggio – in maniera apparentemente casuale – delle mie nuove conoscenze. Un anno dopo, sono il felice possessore di un motorino; il sorriso di mia madre è ancora titubante mentre indosso il casco più sicuro che sono riuscito a trovare sul mercato, ma sa anche che sono in grado di fronteggiare i pericoli della strada. Se vi ho raccontato questo episodio della mia giovinezza non è solo per malinconiche ragioni proprie della mezza età, quanto piuttosto per indicare le caratteristiche fondanti di un processo negoziale *win/win*; in particolare, la capacità di

entrare empaticamente¹⁷ in contatto con le altrui aspettative e con gli altrui timori (tenendo sempre bene a mente il proprio obiettivo) e la necessità di rispondere a quelle istanze, in una ottica di breve termine – il raggiungimento del proprio obiettivo – e di medio lungo termine, coincidente con la prosecuzione della relazione *oltre* l'obiettivo già raggiunto. Quel motorino, infatti, non ha solo *migliorato la mia vita sociale* ma ha anche inaugurato quel *passaggio relazionale* da bambino a giovane adulto nel rapporto con i miei genitori, caratterizzandone incisivamente ogni successiva interazione.

Oltre alle due alternative sopra indagate, ne esiste una terza, *terribile* e assoluta nella assenza di buon senso, eppure talvolta presente:

- *La parte A perde; la parte B perde*

Mia nonna materna – una donna di straordinario buon senso – soleva dire che *chi ha più testa ce la metta*. Intendeva dire che, in alcune occasioni, diventa importante anche *coprire* le mancanze / rigidità altrui, per consentire il raggiungimento dell'obiettivo. Talvolta, però, accade che entrambe le parti siano prive di testa, preferendo al buon senso un draconiano *muoia Sansone con tutti i Filistei*. Sarebbe irrealistico ritenere di poter eliminare alla radice la possibilità; al contrario, è giusto – e in qualche modo, doveroso – intervenire nella fase di *escalation* che ne anticipa l'esito. Evitando l'eccessiva accondiscendenza, per esempio, anche rispetto a temi e/o concessioni che, in quel preciso istante, rivestono un significato marginale nell'economia del processo gene-

17 L'empatia può essere definita come *l'atto attraverso cui ci rendiamo conto che un altro, un'altra, è soggetto di esperienza come lo siamo noi: vive sentimenti ed emozioni, compie atti volitivi e cognitivi. Capire quello che sente, vuole e pensa l'altro è elemento essenziale della convivenza umana nei suoi aspetti sociali, politici e morali*. Fonte: L. Boella, *Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia*, Raffaello Cortina Editore, 2006. Della stessa Autrice, molto utile e attuale, è anche *Empatie. L'esperienza empatica nella società del conflitto*, Raffaello Cortina Editore, 2018.

rare. O, ancora, prevedendo regole di ingaggio relazionale dettagliate e precise, per orientare il tono dell'interazione e responsabilizzare i partecipanti.

Le tre diverse opzioni sopra descritte configurano tre differenti impatti, nel tempo e nello spazio.

Nel primo caso – a patto di essere dalla parte *giusta* dell'equazione – otterremo una vittoria *mutilata*; per dirla con le parole del Generale francese Ferdinand Foch (anche lui critico con i termini del Trattato), *non una pace ma un armistizio di 20 anni*. Con ripercussioni che *bypassano* l'evento negoziale per insinuarsi nel successivo momento operativo in cui mettere in pratica le risultanze del processo negoziale.

Nel secondo caso, al contrario, proprio l'equilibrio raggiunto nel processo negoziale diviene funzionale all'instaurarsi di una relazione sana e priva di zavorre emotive pregresse, in cui proprio il capitale di fiducia accumulato promuove nuovi investimenti relazionali, portando il rapporto tra le parti ad un livello sempre più alto e confidente.

La terza possibilità ci pone di fronte ad uno scenario che – in onore di una *passionaccia* per la letteratura catastrofica che mi accompagna da troppi anni – definisco *post atomico*.

Cosa c'è dopo un conflitto atomico? Semplicemente il *nulla*; una devastazione in cui gli stessi principi di vittoria e di sconfitta perdono senso e significato, vanificando tutto ciò che è stato fatto prima. E inibendo qualsiasi possibile alternativa futura.

1.2 *Gli ingredienti della ricetta negoziale*

Tra i vari ingredienti che *insaporiscono* una ricetta negoziale, quattro sono

assolutamente necessari: il negoziatore, l'interlocutore¹⁸, la negoziazione e la situazione nella quale la stessa è, direttamente o indirettamente, collocata.

Come per ogni ricetta, ogni ingrediente, da solo, non riesce ad assicurare il risultato. Solo combinato – e, per certi versi, *contaminato* – con gli altri, è in grado di realizzare un effetto compiuto.

Per una maggiore chiarezza espositiva, si è deciso di esaminarli uno ad uno, confermando nel contempo la loro necessaria interdipendenza reciproca.

1.2.1 Il negoziatore

Come ho già confessato nelle parole di introduzione al testo, anche io – come molti – ho subito la fascinazione della negoziazione *che non deve chiedere mai* e di un negoziatore alla Andrej Gromyko¹⁹, capace di restare per ore in silenzio ad ascoltare la controparte (in questo caso, sì, la *controparte*) solo per carpire informazioni involontarie o ponendo domande, non per sincero interesse quanto, piuttosto, per assumere un ruolo di anfitrione e per, in poche parole, condurre il gioco. O, ancora, svalutando le tesi altrui ponendo le stesse in una zona di incer-

¹⁸ La scelta del sostantivo “interlocutore”, privilegiata alla più comune dizione “controparte”, ha indispettito non poco i miei lettori di prima bozza. Il loro principale timore è che il lettore e la lettrice – soprattutto coloro che si avvicinano per la prima volta al tema negoziale – possano sottovalutare la conflittualità tra gli obiettivi di parte che origina il processo stesso. Si tratta di un rischio legittimo di cui chi scrive è perfettamente consapevole; nel contempo si ritiene importante – nell'economia valoriale del testo – confermare, anche semanticamente, il proposito di un qualsiasi processo negoziale. E con esso, lo stile ed il tono dell'interazione.

¹⁹ Diplomatico sovietico di lungo corso, fu ambasciatore a Washington nel 1943 e delegato permanente presso le Nazioni Unite dal 1946 al 1948. Soprannominato dai propri colleghi occidentali come *Mister Niet* per il suo approccio inflessibile, è stato uno dei più fedeli assertori della Scuola di Negoziazione del Cremlino, considerata una delle più dure e crudeli che siano mai esistite. Per un approfondimento sulla figura di Gromyko, *Memorie*, Rizzoli, 1989, mentre per un approfondimento sulle tecniche negoziali russe si consiglia Igor Ryzov, *L'arte della negoziazione con il metodo del Cremlino*, Giunti, 2019.

tezza con apparentemente casuali “*non credo che la sua osservazione sia pertinente*”.

Per fortuna, i caratteri si sono formati e i contesti sono decisamente cambiati, ma l'esempio di cui sopra rimane valido per un aspetto non indifferente – il peso delle emozioni nell'economia del processo negoziale – a cui molti autori²⁰ hanno cercato di rispondere attraverso la previsione di un modello il più possibile obiettivo e *neutro* dal punto di vista emozionale²¹. Vediamo ora, nello specifico, alcuni elementi da tenere in considerazione rispetto alla figura indagata:

- *La scelta del negoziatore*

Le possibili scelte sono due. La prima: reclutare una persona all'interno dell'organizzazione; la seconda, al contrario, prevedere la consulenza esterna di un professionista. Entrambe le opzioni comportano *pro* e *contro*. Se da una parte, infatti, la persona reclutata all'interno assicura una maggiore lealtà alla causa dell'organizzazione, dall'altra proprio questa sua *vicinanza emotiva* potrebbe trasformarsi in un ostacolo rispetto alla ricerca di un punto di sintesi obiettivo e realistico. Senza contare, poi, la prevedibile assenza di competenze specifiche, soprattutto nelle organizzazioni più piccole. Stesso discorso per il consulente esterno che assicura – oltre ad un bagaglio tecnico più adeguato - una certa *distanza* emotiva ma che nel contempo non conosce l'organizzazione nelle sue sottigliezze valoriali. E che, dunque, sarà importante *allenare* prima dell'inizio del confronto.

- *Il livello di preparazione*

Il lessicografo Samuel Johnson – citato nell'autorevole *Vita di Johnson* di James Boswell – ci avverte che *ci sono due tipi di conoscenza. Conosciamo una cosa per esperienza diretta, o sappiamo dove trovare informazioni in*

20 Tra questi, R. Fisher, W. Ury e B. Patton, *L'arte del negoziato*, Corbaccio, 2019.

21 Sul tema si veda anche il prosieguito del paragrafo, alla voce *Le emozioni*.

proposito. Un livello adeguato di preparazione che coinvolga non solo il tema principale del negozio ma anche tutti i temi direttamente o indirettamente connessi, è fondamentale per governarne le fasi, attivando da subito una modalità obiettiva e *laica*. Il livello di conoscenza non è mai statico ma in perenne mutamento, rispetto alle situazioni in divenire che intercetta e, per questo, deve essere costantemente attenzionato e implementato.

- *Le abilità interpersonali*

Scrive Edward Gibbon nel suo monumentale e raffinato *Storia della decadenza e caduta dell'Impero Romano*²² che *venti e onde sono sempre dalla parte dei navigatori più abili*. A questo proposito, occorre sfatare una leggenda. L'idea per cui alcune abilità – la leadership²³, per esempio, ma anche la stessa empatia o la capacità di ascolto – altro non siano che delle doti che si sono *posate* su di noi in maniera casuale e ingovernabile, a prescindere dal luogo in cui siamo nati, dal percorso di vita che abbiamo fatto o dalle esperienze che abbiamo maturato. Niente di più errato. Quei navigatori citati da Gibbon non sono nati già abili ma lo sono diventati nel tempo, *adugliando*²⁴ le cime per evitare di inciamparvi nel corso di una manovra difficile o imbattendosi in pericolosi frangenti o scordandosi di abbassare la deriva²⁵ con relativa alterazione della rotta dovuta alla forza del vento. Nello stesso modo in

22 Einaudi, 1967.

23 Sul tema, S. R. Covey, *Libera il Leader in te. Manuale per educatori e genitori che vogliono ispirare la grandezza nei bambini e nei ragazzi*, Franklin Covey, My Life, 2019. Si tratta di un libro fondamentale, non solo per la portata dei concetti espressi ma, ancora di più, per l'idea di fondo che ne sottende il contenuto, per cui la leadership può essere insegnata fin dalla più tenera età, per poi essere rafforzata e applicata a tutti gli ambiti nel corso della vita.

24 Letteralmente, l'avvolgimento di una cima su se stessa per formare una matassa a spirale.

25 Pinna fissata alla parte inferiore della chiglia, generalmente sotto lo scafo. Può essere mobile o fissa.

cui un negoziatore affina costantemente le proprie capacità di ascolto empatico o una dialettica chiara e credibile.

- *Il livello di credibilità e legittimazione, interna ed esterna*

Il negoziatore è responsabile del processo negoziale, dei suoi esiti e dei suoi impatti. Può sembrare ridondante sottolinearlo, ma su questa scelta pesa il ricordo di molte – troppe – negoziazioni implose dall'interno. Non a causa di un approccio sbagliato o sbilanciato, non per incompetenza quanto, piuttosto, per mancata (o parziale) legittimazione del negoziatore. Talvolta *tirato per la giacca* o addirittura dequalificato ad animale da soma di idee altrui. Il problema, chiaramente, non riguarda solo il singolo *status* ma l'intero equilibrio del processo negoziale, con il nostro interlocutore che si potrebbe accorgere del dissidio interno e potrebbe volerne approfittare per ottenere una vittoria schiacciante e netta. Ritorna, in questo caso, il tema della scelta del negoziatore che deve essere attentamente ponderata e, una volta assunta, protetta e tutelata. Divenendo, così, funzionale al consolidamento del rispetto e della fiducia *esterna*, nei confronti del nostro interlocutore.

- *Lo stile*

Secondo Ernest Hemingway *la giusta maniera di fare, lo stile, non è un concetto vano. È semplicemente il modo di fare ciò che deve essere fatto*²⁶. Sono pienamente d'accordo con la prima parte dell'affermazione – il fatto per cui lo stile comportamentale impatti sul possibile risultato – mentre la seconda mi convince meno. Non credo, infatti, che esista uno stile *giusto* a priori, replicabile in ogni occasione; se fosse così, queste stesse pagine perderebbero di significato e utilità. Credo, piuttosto, che esistano tanti stili²⁷, caratterizzati dalla personalità di ciascuno di noi. Nel corso della mia vita – non solo necessariamente

²⁶ Intervista rilasciata a *Time*, 13 dicembre 1954.

²⁷ Homero Amato ne descrive alcune tipologie nel suo *Come negoziare*, op. cit., pp. 38-41.

professionale – mi sono confrontato con *istrioni della chiacchiera* capaci di parlare di tutto tranne che dell'argomento che aveva reso necessario l'incontro²⁸; con persone timide che esitavano a manifestare il proprio punto di vista²⁹; con persone silenziose che parlavano poco (e, spesso, con argomenti fondati)³⁰ e con veri e propri *terminator*, aggressivi, decisionisti e ben consapevoli del potere a propria disposizione, che non esitavano ad esercitare senza troppi scrupoli³¹. È anche importante ricordare che lo stile negoziale non è mai statico e *definitivo* ma si modifica e si modella sulla nostra età, sul momento di vita che stiamo percorrendo e sulle nostre aspettative. Io stesso ne rappresento un esempio lampante, con uno stile negoziale – nei primi anni della professione – aggressivo e *affamato*, tipico di una persona che vuole consolidare la propria posizione e la propria riconoscibilità. Uno stile che, negli anni, è rimasto *fermo* nei valori di riferimento, pur addolcendosi nei toni e fortificandosi grazie all'esperienza – ai successi, ai fallimenti – acquisita.

28 La tendenza a parlare molto e ad ascoltare poco esprime una carenza emozionale che bisogna in qualche modo colmare, tranquillizzando l'interlocutore. Nel contempo, appare importante gestire i tempi, richiamando costantemente l'interlocutore all'argomento principale.

29 La timidezza, spesso, ci spinge a nascondere i nostri desideri e, rispetto al processo negoziale, ne può compromettere gli esiti. Ciò che possiamo fare, per disinnescarne gli effetti, è di mettere il nostro interlocutore a proprio agio, ponendogli molte domande e mostrandoci realmente interessati al suo personale punto di vista.

30 Il rischio, in questo caso, è quello di interpretare il silenzio dei nostri interlocutori come distacco e freddezza. È importante, al contrario, riconoscere nel silenzio una modalità espressiva, concentrandosi sugli apporti concreti e, nel contempo, stimolando costantemente il dialogo.

31 Il rischio, molto probabile, è quello di rispondere con lo stesso timbro comunicativo, per opporsi e difendersi da un atteggiamento che già in partenza sembra concentrarsi sul breve termine più che sulla costruzione di una relazione durevole nel tempo. Il consiglio di chi scrive è quello di mantenere la fermezza e l'obiettività in un rapporto che rimane dialogante, confermando costantemente il proposito di una risoluzione *win/win*.

- *Le emozioni*

Lo ricordo come se fosse ieri, nonostante siano passati anni. Un incontro come tanti; una criticità come tante. Ma quel giorno, feci tutto ciò che non si deve fare. Delegittimai la tesi della mia interlocutrice in maniera sbrigativa e sprezzante. Imponendo sguaiatamente il mio tono e il mio punto di vista. Non ero lucido in quel periodo; stavo affrontando una separazione matrimoniale dolorosa e in quel preciso istante permisi alla mia frustrazione di entrare a gamba tesa sull'obiettività. Checché se ne dica, le emozioni sono una parte ineludibile di noi. Nel bene, nel momento in cui *potenziano* le nostre qualità. Nel male, nel momento in cui interferiscono con le attitudini positive, depotenziandone il peso. Oggi, potrei commettere mille altri errori, ma non quello. E non solo perché la mia esperienza è aumentata o perché vivo una situazione sentimentale serena, gratificante e stabile. Ma soprattutto perché ho accettato la presenza dei sentimenti e delle emozioni nel mio agire professionale e ho imparato a governarne e dosarne il peso e l'influenza, nello stesso modo in cui doso gli ingredienti del mio pasto serale.

E nel contempo devo ammettere di non essere ancora esente da un possibile rischio, soprattutto rispetto ad una vita sempre più frenetica e densa e veloce.

1.2.2 *L'interlocutore*

Tutto ciò che è valido per noi lo è, in egual misura e in linea di massima, per il nostro interlocutore. Non lo possiamo e non lo dobbiamo dare per scontato e, per questo, dobbiamo iniziare a porci delle domande per *profilare*, nella maniera più accurata possibile, il nostro interlocutore.

Anticipando per un attimo ciò che sarà trattato in maniera analitica nel capitolo 2 sulla pianificazione negoziale, questo si riassume in poche semplici domande:

- *Chi sono i nostri interlocutori?*
- *Quale è stato il loro comportamento pregresso?*
- *Quali sono – rispetto ai motivi di contrasto – i loro probabili obiettivi?*³²
- *In che misura questi probabili obiettivi sono affini e/o compatibili con i nostri?*
- *Quali sono i probabili punti di forza e di debolezza del nostro interlocutore?*³³

Rispondere a queste domande consentirà una più attenta pianificazione della strategia negoziale.

1.2.3 La negoziazione

Ogni negoziazione è unica e irripetibile nel proprio genere. Troppi – e troppo vari – gli elementi che la compongono e ne modellano l'andamento.

Possiamo, però, provare a riassumere alcuni elementi ricorrenti:

- *I negoziatori*
Ogni negoziazione viene condotta da uomini e donne, con relativa zavorra di virtù, difetti, forze, fragilità e piccole miserie. Come abbiamo già visto, anche una sola parte può compromettere l'esito delle trattative, coinvolgendo nel fallimento anche chi ha un approccio diverso. Questo è un *fatto*, che dobbiamo sempre tenere a mente.
- *La complessità dell'oggetto negoziale*
Negoziamo ogni giorno, nel momento in cui ci confrontiamo con nostra moglie o con nostro marito sull'orario di rientro dei figli la sera

³² Sul tema della motivazione, utilissimi i testi di Angelica Moè *La motivazione. Teorie e processi* (Il Mulino, 2020) e *Motivarsi. Tre buone ragioni e qualche strategia* (Il Mulino, 2021).

³³ Potrebbe sembrare, questa ultima, una domanda incoerente con tutto ciò che è stato scritto prima, ma il fatto di voler conoscere i punti di forza e di debolezza dell'interlocutore non significa il volerli utilizzare per scopi difformi da quelli auspicati nelle pagine di introduzione, ma solo ampliare il livello di conoscenza generale.

o quando interagiamo con i nostri colleghi. Ogni negoziazione detiene al proprio interno un livello di difficoltà che dipende dall'oggetto negoziale. Posso supporre, con approssimativa certezza, che le mie negoziazioni con la donna che mi è accanto siano certamente più semplici e istintive rispetto a quelle portate avanti sulla Brexit.

- *Le possibili alternative*

Saul Bellow scrive, nel romanzo d'esordio *Uomo in bilico*³⁴ del 1944, che le alternative, in particolare quelle desiderabili, crescono solo su alberi immaginari. Gli anni e le esperienze ci confermano che, spesso, è così ma questo non deve frenarci nella ricerca incessante di alternative praticabili e funzionali al raggiungimento dell'obiettivo. Capaci di mitigare, con la loro stessa presenza, anche la complessità più ardua.

- *Le risorse*

Quanto costa in termini economici e di risorse umane un processo negoziale? Non esiste un prezzo preciso, ma sappiamo che si tratta di un investimento oneroso, soprattutto nella fase di pianificazione negoziale dove l'organizzazione decide ed applica le condizioni funzionali all'incontro negoziale vero e proprio. Le risorse occorrenti devono, dunque, essere quantificate in una fase organizzativa per poter essere poi concretamente dispiegate.

1.2.4 La situazione

Pur se recensito in maniera poco lusinghiera dall'autorevole e temibile *Dizionario dei film* di Paolo Mereghetti, *Thirteen Days*³⁵ rimane uno dei miei film preferiti di sempre.

La trama è nota. Ottobre 1962. Dopo l'installazione di missili nucleari sovietici a Cuba, Stati Uniti e Russia sono ad un passo dall'inizio di

³⁴ Mondadori, 2019.

³⁵ USA, 2000, regia di Roger Donaldson, con Kevin Costner, Steven Culp e Bruce Greenwood.

una guerra nucleare. Il film ripercorre quei tredici giorni che tennero il mondo con il fiato sospeso, visti dalla parte dell'amministrazione statunitense. La posizione di Kennedy è quantomeno *scomoda*, al pari, supponiamo, di quella del suo omologo. La volontà di preservare la pace sembra scontrarsi con l'obbligo politico e ideologico di non arretrare di un passo rispetto alle istanze sovietiche, dimostrando, così, forza e fermezza. A impensierire il presidente americano, c'è anche il *fronte interno*, capitanato dal Capo di stato maggiore dell'aviazione, Generale Curtis LeMay che – alla cd. *risposta flessibile*³⁶ introdotta dal segretario alla Difesa Robert McNamara – preferisce di gran lunga una rappresaglia massiccia³⁷ contro i centri di comando sovietici. Sappiamo come è andata a finire³⁸, ma l'episodio storico è utile per comprendere quanto la situazione possa essere caratterizzata da variabili che le parti non sono in grado di governare pienamente. Nello specifico:

- *Il tempo negoziale*

Nel caso sopra citato, Kennedy non poteva permettersi alcun indugio; l'installazione dei missili a Cuba era quasi operativa e questo – dati i tempi e il clima politico – avrebbe comportato un pericolo reale per le città americane. Scadenze strette e, più in generale, scarsità di tempo a disposizione limitano, per esempio, la possibilità di

36 La strategia prevede una risposta proporzionata – per potenza e forze impegnate – all'attacco subito.

37 La strategia prevede, in caso di attacco da parte di un aggressore, l'utilizzo di una forza sproporzionata rispetto alle dimensioni del primo attacco. Lo scopo è, paradossalmente, quello della dissuasione e, in questo senso, la strategia deve essere resa pubblica, inducendo un potenziale aggressore a credere che lo Stato in difesa non solo possa resistere ad un secondo attacco ma sia anche disposto ad utilizzare armi nucleari su vasta scala.

38 L'accordo tra le due superpotenze fu molto articolato. I sovietici si impegnarono pubblicamente a smantellare le armi a Cuba, sotto il controllo delle Nazioni Unite, in cambio di un impegno pubblico americano a non tentare di invadere nuovamente l'isola. Gli Stati Uniti, inoltre, acconsentirono – anche se non in forma pubblica – a smantellare gli obsoleti missili Jupiter in Turchia e in Italia.

esplorare condotte alternative, originando scelte spesso affrettate e poco lucide.

- *Le pressioni esterne*

Quanti sono i pubblici di una organizzazione non profit? Tanti, e tutti con aspettative diverse e, spesso, addirittura frastagliate all'interno di una stessa categoria. Ogni pubblico è in grado di esercitare (non necessariamente in cattiva fede) una pressione nei confronti del processo negoziale e del professionista che, in quel determinato contesto, li rappresenta. Esercitare una *giusta* pressione, garantendo l'autonomia decisionale ed operativa del negoziatore, rappresenta sempre la migliore opzione.

1.3 *Le fasi del processo negoziale*

Ho sempre pensato – grazie ad una antica e salvifica consuetudine familiare – che un processo complesso – a prescindere dalla sua natura e dai suoi scopi – possa essere equiparato ad una ascesa di montagna. La sensazione – che negli anni è diventata ragionevole certezza – è quella di una naturale e istintiva assonanza tra certi *momenti* propri delle due esperienze.

In tal senso, per esempio, la fase di iniziale avvicinamento alla preparazione vera e propria – per natura magmatica e densa di intuizioni che non necessariamente troveranno forma e dignità nella fase applicativa – assomiglia all'inizio dell'ascesa; a quel momento inebriante in cui le gambe, ancora *fredde*, devono assestarsi sul passo, e le spalle e le mani possono crogiolarsi al sole, dimenticando le responsabilità che di lì a qualche ora dovranno assumersi.

Così come la fase di attuazione – per necessità rigida, nel rispetto dei tempi programmati, delle risorse impiegate, dei risultati intermedi auspicati – molto ha a che vedere con la fase di ascesa vera e propria, in cui i *movimenti* diventano sobri e misurati, con un sincronismo che

parte dal collo e dalle spalle e arriva sino alla punta dei piedi.

E ancora – e qui il ricordo diventa malinconicamente autobiografico – la discesa, in cui l'orgoglio – che non conosce età – per il pensiero appena scritto sul libro di vetta³⁹ si trasforma in un propellente che è nel contempo prezioso – per gambe e spalle già duramente messe alla prova – e pericoloso, nel momento in cui induce ad una eccessiva *spensieratezza di passo* che potrebbe tradire l'alpinista. Nello stesso modo, a ben vedere, in cui viene interpretata, nell'economia del processo complesso, la fase di misurazione del risultato raggiunto. Che dovrebbe evidenziare non solo ciò che è stato fatto ma anche il modo in cui è stato fatto e che, al contrario, spesso si riflette in una condotta meramente formale e, di fatto, imprudente. Troppo concentrata sulla mera coincidenza o meno tra quanto auspicato e quanto ottenuto e distratta nei confronti di quella *terra di nessuno* che, al contrario, potrebbe rivelare informazioni preziose e più dettagliate, per il presente quanto per il futuro.

Se ne parla, tra queste righe e rispetto a questo determinato momento della trattazione, non per spreco di battute quanto, piuttosto, per ribadire l'importanza delle fasi *oltre* la prescrizione pubblicitaria, per ragioni funzionalmente opportunistiche. Dal cui rispetto dipenderà non solo il logico e naturale *divenire* del processo negoziale, ma soprattutto un più responsabile governo e controllo delle fasi intermedie, con una conseguente mitigazione di quel rischio che spesso non avvertiamo. E che, libero di crescere, potrebbe trasformarsi in un vero e proprio errore di sistema, ben più difficile da estirpare.

39 Si tratta di un registro cartaceo posizionato sulla vetta di una montagna – spesso, all'interno di contenitori a tenuta stagna o in una nicchia ricavata dal basamento della croce di vetta – sul quale gli alpinisti che raggiungono la vetta possono scrivere pensieri, ringraziamenti o dediche. In Italia, la cura dei libri di vetta è demandata alle sezioni territoriali del Club Alpino Italiano competenti per i vari sentieri che portano alla cima, ad eccezione del Trentino Alto Adige, dove l'attività di conservazione e catalogazione è stata affidata alla Società degli alpinisti tridentini (SAT). Un bel testo di avvicinamento al tema – anche se in lingua spagnola – è *Libros de cima. Una historia de pasión y conquista*, scritto da Óscar Masó García nel 2018 per le Edizioni Desnivel.

Si è ritenuto utile, in tal senso, prendere in prestito il modello di Fayol⁴⁰, elaborato nel 1916 ma ancora sorprendentemente attuale nella sua sotto-divisione in cinque elementi chiave: programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo.

Nello specifico:

- *La fase di preparazione e pianificazione*
Secondo Homero Amato, la *pianificazione* è *prendere decisioni in merito a un'azione precisa*⁴¹. Per farlo in maniera accurata e ponderata, è necessario che quelle decisioni siano l'esito di una analisi il più possibile serrata, declinata nella sfera interna, prima, e in quella esterna, poi. E aggregata nelle decisioni assunte, negli obiettivi individuati e nelle strategie adottate.
- *La fase di attuazione negoziale*
È il momento che perfeziona, idealmente e concretamente, la fase di pianificazione, testando ciò che è stato, fino a quel momento, solo auspicato sulla carta. Ma è anche un momento del tutto nuovo, in cui proprio l'interazione con l'interlocutore favorisce il palesarsi di eventi imprevisti, che esigeranno analisi veloci e decisioni ferme.
- *La fase di valutazione*
Nonostante sia spesso sottovalutata, la fase di valutazione esprime una importanza strategica, non solo rispetto alla singola negoziazione appena conclusa ma, ancora di più, nei confronti del *futuro negoziale* dell'organizzazione, in termini di ampliamento e consolidamento delle competenze e dello stile di conduzione. Rispondere in maniera sincera e motivata alla semplice domanda "la nostra negoziazione è

⁴⁰ Henry Fayol (1841-1925) è stato un ingegnere minerario e - con la sua teoria di direzione aziendale (Fayolismo) - uno dei principali contributori europei alla nascita di una moderna scienza manageriale. Per un approfondimento, Henry Fayol, *Direzione industriale e generale. Programmazione, organizzazione e controllo*, Guerini, 2011.

⁴¹ H. S. Amato, *Come negoziare*, op. cit., p. 76.

stata efficiente?” non serve solo a comprendere se l’obiettivo auspicato sia stato raggiunto, e in che misura ma anche a metabolizzare gli errori commessi e i motivi che li hanno sottesi.

Ognuna delle tre fasi – che saranno esaminate analiticamente nel prosieguo della trattazione – conserva un significato ed una necessità che sono, nel contempo, individuali e collettive. E che, dunque, non sono in alcun modo negoziabili.

1.4 *Che cosa abbiamo imparato?*

Aggregando le tante risultanze emerse in questo primo capitolo, otteniamo quanto segue:

- *La soddisfazione diffusa e consapevole*
Un processo negoziale efficace non cerca né la vittoria né la sconfitta ma – nell’accettazione e nel riconoscimento della conflittualità tra i singoli interessi di parte – si impegna nell’individuazione di un punto di sintesi e di soddisfazione diffusa tra le parti in causa. Originando una reciproca fiducia *oltre* lo stesso processo negoziale.
- *L’interlocutore, e non la controparte*
L’obiettivo ricorrente di ogni processo negoziale – la ricerca di una soddisfazione diffusa – si deve riflettere anche nel modo in cui intendiamo il nostro interlocutore. Che non è – e non sarà mai – controparte e ostacolo al raggiungimento del nostro obiettivo intermedio ma, al contrario, alleato nell’implementazione dell’obiettivo finale, accompagnando il nostro agire *oltre* la conclusione dello stesso processo negoziale.
- *Il negoziatore tessitore*
La riuscita del processo dipende dalla capacità dei negoziatori di approfondire e pianificare i temi, impegnandosi nella ricerca di una soluzione trasversalmente vantaggiosa. Per ottenere questo risultato,

il negoziatore deve essere in grado di comprendere e riconoscere le istanze altrui; allenare l'analisi delle criticità e la loro risoluzione (anche in tempi molto veloci); possedere il controllo delle proprie emozioni senza perdere nel contempo l'attitudine alla percezione dei sentimenti altrui; possedere una capacità riflessiva critica di fronte alle idee del proprio interlocutore; essere abile nel decodificare gli interessi occulti dell'interlocutore.

- *La legittimazione interna*

Il negoziatore rappresenta l'organizzazione. Il proprio ruolo – le proprie mansioni, le proprie responsabilità – deve essere pienamente legittimato e riconosciuto, nella sfera interna prima che in quella esterna. Proteggendolo da eventuali pressioni che ne potrebbero condizionare il rendimento e la resa nelle more del processo.

- *La negoziazione complessa*

Ogni processo negoziale è unico nel suo genere e viene modellato dal lavoro/stile delle parti e da alcuni elementi che interessano la complessità dell'oggetto negoziale; la presenza, o meno di possibili alternative e le risorse – finanziarie e umane – che le parti hanno scelto di destinare al processo stesso.

- *Le variabili situazionali*

Ogni processo negoziale si colloca in una determinata situazione, *sferzata* da elementi che non hanno nulla a che vedere con il processo in corso e che, pure, sono in grado di influenzarne il progressivo andamento. Talvolta nel bene. Più spesso nel male. Pur *fuori* dal controllo dei partecipanti al processo negoziale, questi elementi possono essere metabolizzati e, dunque, mitigati nei loro effetti attraverso una condotta consapevole – rispetto alla presenza degli stessi nelle dinamiche attuative – e lungimirante, nella previsione di dinamiche di contrasto.

- *I momenti negoziali*

Ogni processo negoziale si compone di tre fasi irrinunciabili che ne

caratterizzano il divenire e la corretta applicazione. Ad una prima fase di preparazione e pianificazione – in cui l'organizzazione riflette sui propri obiettivi, cerca di intuire gli obiettivi dell'interlocutore e prepara la propria strategia – segue quella di negoziazione vera e propria in cui le parti si incontrano, testando e confrontando le loro singole valutazioni. L'esito di questo incontro viene, successivamente, misurato nella fase di valutazione che segna, in prima battuta, la conclusione del processo in essere e, in seconda battuta, il rinnovamento ciclico di una analisi funzionale alla riflessione su quelle che sono le aree vulnerabili dell'organizzazione, le sue potenzialità di crescita e, più in generale, l'ampliamento delle competenze negoziali.

Capitolo 2

La pianificazione negoziale

*Se hai nove ore per tagliare un albero,
usa le prime sei per affilare l'ascia.*

Abraham Lincoln

2.1 La difesa della posizione. Ad ogni costo

Questo lo vediamo poi. Tra le frasi più ricorrenti e resistenti – al trascorrere delle metodologie e al ricambio delle dotazioni strumentali – questa rimane indubbiamente la mia preferita. Essenziale e, nel contempo, *letale* negli effetti che realizza.

Pur mai spodestata dal gradino più alto del podio, la stessa dizione è stata recentemente insidiata da una promettente *occorre un cambio di strategia* che, sgomitando, si è fatta largo tra le tante (troppe) pretendenti al primato, sfruttando situazioni compromesse e risultati che tardano ad arrivare.

Nelle due dizioni si annida plasticamente una tendenza pericolosamente diffusa, per ambiti oltre che per ricorrenza.

Da una parte, l'irresponsabile differimento di questioni nell'economia di una pianificazione più simile ad una corsa a cronometro che ad un processo che, pur all'interno di una tempistica certa, non può e non deve prescindere da una complessità di fondo.

Dall'altra, il rifugiarsi in una *sinecura intellettuale* in cui proprio la strategia diventa *oppio* per non pensare alla definizione degli obiettivi – che, una volta assunta, non può essere facilmente *dopata* o trasfigurata – e per garantire una onorevole via d'uscita. Che, non casualmente, coincide con un ennesimo – e puntualmente sbandierato - cambio di strategia.

Tenere conto di questa tendenza – opponendo ad essa una difesa cinica, serrata e inequivocabile – significa restituire e garantire alla fase di pianificazione il suo esatto significato, proteggendo il *momento organizzativo* da quegli attacchi subdoli che già nel corso di questi anni ne hanno minato il fianco.

2.2 Struttura e momenti della pianificazione negoziale

Come suggerisce Homero Amato, *la pianificazione definisce il modo di agire/operare*⁴² e si compone di tre momenti ineludibili:

- *La fase di analisi*
Una vera e propria riflessione che interessa l'organizzazione di riferimento; l'interlocutore del nascente processo negoziale e la situazione in cui lo stesso processo è collocato.
- *La fase di elaborazione*
Si tratta di una fase strategica in cui le risultanze ottenute – mixate e amalgamate – si trasformano in vero e proprio punto di partenza per l'assunzione di decisioni concrete.
- *La fase di decisione*
Sulla base dell'esame analitico della situazione, l'organizzazione assume decisioni che riguardano la definizione di obiettivi e strategie funzionali al loro raggiungimento.

Per favorire una consultazione più immediata, si è ritenuto utile esaminare ogni fase nello specifico portando come esempio concreto proprio la genesi delle pagine che si stanno percorrendo.

2.2.1 Stefano vuole scrivere un libro sulla negoziazione. La fase di analisi

Ho sempre pensato che un testo – soprattutto di genere saggistico – debba essere scritto in maniera veloce. Non per arroganza o per particolari abilità quanto, piuttosto, perché considero la *velocità di esecuzione* come un riflesso di una metabolizzazione che al contrario può durare mesi e anni. Così è stato anche per questo testo che ha avuto bisogno del proprio

⁴² H. S. Amato, *Come negoziare*, op. cit., p. 76.

tempo di assestamento e di ambientamento. Oltre ad alcune domande (e risposte) che seguono.

- *Chi sono io per scrivere questo libro?*

Il nome che campeggia in copertina è portatore di onori e oneri. Onori, nel momento in cui regali la copia ancora calda di stampa ai tuoi cari. Oneri, nel momento in cui comprendi che quel nome rappresenta le pagine che seguono. Che, a loro volta, ne legittimano e ne incarnano la presenza in copertina. Sono dunque la persona adatta per scrivere questo libro? La mia storia professionale, gli ambiti d'indagine di cui mi occupo, sono coerenti con l'oggetto del libro?

Dalle risposte a queste domande dipende molto, in termini di credibilità del testo stesso ma anche, per esempio, di future attività di promozione⁴³. Nel momento in cui decido di scrivere un libro, decido di tirare in ballo tutta la mia storia professionale, tutti i miei successi e i miei insuccessi.

- *Quali sono i miei obiettivi?*

Sottolineo che si tratta di obiettivi interlocutori e parziali, in quanto non si sono ancora *misurati* con gli obiettivi del mio interlocutore. Ma rimangono importanti da definire, in quanto ci dicono ciò a cui non possiamo, in nessun modo, rinunciare, contrapposto a ciò che possiamo mettere sul piatto dello *scambio* con il nostro interlocutore. Il mio primo obiettivo – lo ammetto con un certo imbarazzo – è quello di scrivere un testo *definitivo* sul processo negoziale

⁴³ Scrivere un testo su di un tema di diretta competenza significa anche affrontare una futura attività promozionale in ambienti e con interlocutori già conosciuti, sfruttando cnicamente il patrimonio reputazionale costruito negli anni e nelle esperienze. Occuparsi di un argomento *nuovo*, nei cui confronti non possiamo rivendicare una esperienza consolidata, significa dover sottostare a delle legittime regole di accreditamento personale, funzionali alla valutazione delle stesse pagine. E questo, in termini promozionali, si trasforma in una attività più lenta e progressiva.

nel Terzo settore. L'occasione editoriale, d'altronde, è *ghiotta*. Non ci sono altri testi sul tema ed il mio potrebbe diventare un vero e proprio punto di riferimento, consolidando la mia posizione – il mio ruolo, i miei contenuti - sia rispetto all'ambito generale che all'interno del CSV Napoli.

- *La mia forza, la mia debolezza*

Non dobbiamo fare affidamento esclusivo sui punti di forza e di debolezza ma, nel contempo, è nostro dovere conoscerne e riconoscerne la presenza, per poter meglio orientare la fase di analisi. La mia forza sono i miei contenuti, i libri che ho scritto in questi anni, ma anche un ottimo rapporto con il management del CSV Napoli, ben testimoniato da un impegno formativo costante negli anni e positivo nei risultati espressi dai tanti discenti. È anche vero che in questi ultimi anni sono stato decisamente sovraesposto e questo – soprattutto per un professionista esterno all'organizzazione – può rappresentare una debolezza da gestire.

Ora tocca al CSV Napoli, il mio interlocutore. Le domande sono molto simili a quelle che precedono. E altrettanto necessarie.

- *Chi è il CSV Napoli?*

In questa domanda, apparentemente intuitiva e semplice – se non altro, per le tante informazioni che ciascuno di noi può trovare in rete – risiede tutto il potenziale narrativo dell'organizzazione. I valori identitari, gli interessi, il comportamento pregresso. Sono tutti indicatori che ci possono dire molto rispetto all'organizzazione che abbiamo di fronte.

- *Quali sono gli obiettivi del CSV Napoli?*

Stante gli obiettivi istituzionali – promuovere, sostenere e qualificare il volontariato – propri dell'organizzazione, quali sono le

aspettative più probabili rispetto al libro sulla negoziazione? Non posso esimermi dal considerare, infatti, ciò che Valentino Bompiani disse nel suo discorso in omaggio ad Arnoldo Mondadori quando si interrogò sulla sproporzione di un editore – quale è il CSV Napoli in questa occasione – *che si mette davanti all'arte con le sue grosse mani terrene, i suoi occhiali e i suoi conti*. Che pure hanno un peso e un significato che è impossibile estromettere dall'equazione finale.

- *È possibile intravedere, per Stefano, una compatibilità tra i suoi obiettivi e quelli del CSV Napoli?*

Si tratta, chiaramente, di una compatibilità ancora parziale e non sottoposta al confronto diretto con l'interlocutore. Ma anche di un momento estremamente importante in cui le possibili risultanze vengono legittimate dalle precedenti risposte.

E non è ancora sufficiente. Perché non posso scordare che ogni evento – a prescindere dalle parti che lo compongono – può essere orientato e influenzato *anche* da fattori esterni, fuori dal nostro controllo, di cui è opportuno prendere coscienza per comprendere se si tratti di opportunità o, al contrario, di minacce. Nel caso specifico, le prime e le seconde in qualche modo coincidono. Nel momento stesso in cui sto scrivendo, infatti, sono state già previste due uscite editoriali che portano il mio nome⁴⁴. Se da una parte questo può rappresentare una opportunità⁴⁵, dall'altra può rappresentare una minaccia, in quei termini di sovraesposizione già accennati.

44 La prima riguarda gli Atti di un recente percorso formativo, realizzato con le colleghe Emanuela Fregonese, Alessandra Veronese e Roberta Zarpellon; la seconda è un ebook sul possibile ruolo del Podcast nelle dinamiche comunicative del Terzo settore, scritto con la giovane collega Sara Bassi.

45 La possibilità, da parte del CSV Napoli, di aver già testato il mio stile di scrittura e la solidità dei miei argomenti, per esempio.

2.2.2 Stefano vuole scrivere un libro sulla negoziazione con il CSV Napoli. La fase di elaborazione

Si tratta, ora, di *mixare* le risultanze ottenute nella fase di analisi (interna ed esterna), funzionali all'assunzione di decisioni/obiettivi/strategie concrete.

L'idea di scrivere un libro sulla negoziazione rimane ancora vincente in uno spazio editoriale ancora *vergine*, ma devo riflettere in maniera più accorta sullo stile e sul contenuto che caratterizzeranno le mie pagine.

In questo senso, molto utile è stato il confronto serrato con Serenella Alois – responsabile Formazione CSV Napoli - e Valeria Rega, responsabile del settore Comunicazione ed editor dei volumi già realizzati. L'idea di fondo è che un manuale troppo specifico sarebbe poco adatto nei confronti di un pubblico che rimane generalista e che non sempre ha studiato Comunicazione. Occorre, al contrario, una introduzione alla materia che rechi al proprio interno le basi essenziali in una cornice narrativa che i Lettori e le Lettrici possano spendere in maniera immediata. Senza troppi fronzoli teorici.

Sono disposto a questo sacrificio che andrebbe a intaccare il mio scopo originario, rispetto a quel tono *alto* che volevo dare all'opera? Sì, e non per mera compiacenza. Quanto, piuttosto, perché le mie interlocutrici hanno semplicemente ragione.

Un volume troppo specialistico e corposo – per quanto intellettualmente raffinato – rischierebbe di non essere pienamente compreso e di smarrire le informazioni essenziali nel rivolo delle mille teorie e delle metodologie e delle sfumature che la materia sottende. Prestando il fianco a critiche che andrebbero a compromettere il percorso di consultazione del testo, prima, e la reputazione dell'autore, poi.

C'è anche un altro elemento che mi spinge ad un apparente passo indietro. Il tema della negoziazione è ancora del tutto nuovo nel Terzo settore. E come tutti i temi nuovi – ancor più in un ambito che per molto tempo ha

preferito indugiare in uno splendido e salvifico isolamento – ha bisogno di un periodo di accreditamento più lungo. Per affermarsi in maniera piena ed equilibrata e per sfuggire a quella ansia da prestazione applicativa che troppi strumenti e metodologie potenziali ha già *bruciato* nel corso degli anni.

2.2.3 Stefano scriverà un libro sulla negoziazione con il CSV Napoli. La fase di decisione

L'esito della fase di elaborazione – se decentemente metabolizzata – consente l'individuazione di un punto di sintesi *probabile*⁴⁶ tra le istanze delle parti coinvolte, con un obiettivo che appare reciprocamente adeguato, chiaro, specifico, coerente e misurabile⁴⁷.

Il *dove si vuole arrivare* innesca nuove domande che riguardano il *come arrivarci*.

Nel caso di specie:

- *La tempistica*
Scrive Marshall McLuhan nel suo *La sposa meccanica*⁴⁸ che per l'uomo tecnologico il mistero incontrollabile è il tempo. È vero. Pur disponendo di strumenti per governarlo o, quanto meno, per tenerlo d'occhio, il tempo sembra non bastarci mai. Quante volte un *timing* non adeguatamente individuato e formalizzato è riuscito, da solo, a far fallire una iniziativa promettente? Collocare le nostre condotte nel tempo e nello

46 Perché ancora non confrontato con l'interlocutore.

47 Si tratta di cinque caratteristiche strutturali e interdipendenti. In assenza anche di uno solo di questi indicatori, le chance di successo si assottigliano, originando derive comunicative non prevedibili, in termini di portata e di effetti.

48 Pubblicato nel 1951. Per un approfondimento, *La sposa meccanica. Il folklore dell'uomo industriale*, SugarCo, 1996.

spazio consente a quelle stesse di essere più efficaci e produttive. Basta un po' di sano buon senso. Qualche anno fa, mentre ero in India per la realizzazione di un libro, prestavo sempre molta attenzione nel fissare appuntamenti con il mio socio editoriale per discutere dell'avanzamento dei lavori. La mia era solo una forma di cortesia? No, semplicemente mi ero accorto che fissare un appuntamento in un orario che, causa fuso orario, non penalizzasse me o lui, equivaleva ad una conversazione più concentrata sui temi da discutere. E, in ultima analisi, più redditizia.

- *L'agenda*

Tanti – troppi – anni fa, all'inizio del mio percorso professionale, chiesi un consiglio a mio padre per un colloquio che avrei dovuto affrontare l'indomani. Avevo segnato su di un foglio gli argomenti da dibattere. Al punto 1 c'era la voce "compenso", a seguire le mansioni, gli orari e altre valutazioni organizzative. Dal mio punto di vista, la scelta era quasi obbligata. Ero *affamato*, volevo smarcarmi dalla mia famiglia d'origine e dimostrare che la mia scelta professionale, per quanto impervia, era quella giusta. Roberto sorrise, di un sorriso che era, nel contempo, ironico e sconsolato. Mi disse, senza troppe parafrasi, che l'ordine era semplicemente *sbagliato*, perché prendeva in considerazione solo le mie priorità senza pensare a quelle del mio interlocutore. Che stava, di fatto, investendo il proprio tempo con una persona che non aveva ancora una storia professionale e che doveva ancora dimostrare tutto il proprio potenziale. Quel giorno, Roberto mi insegnò che l'ordine della discussione; gli argomenti da dibattere per primi e quelli da lasciare per ultimi hanno una importanza strategica nell'economia di un successo o di un fallimento negoziale. E che, proprio per questo, devono essere attentamente pianificati con la stessa *forma mentis* che sottende tutto il processo negoziale: una attenzione diffusa alle proprie e alle altrui aspettative.

- *Rappresentanza, ruoli e mansioni*

Può capitare che il processo negoziale sia *1 a 1*. Ma può anche succedere che il processo coinvolga gruppi di negoziatori che si confrontano reciprocamente. Ciascun modello aggrega al proprio interno vantaggi e svantaggi. Nel primo caso – la negoziazione individuale – i vantaggi risiedono in un punto di vista accentrato (e, dunque, naturalmente non conflittuale); in una maggiore flessibilità legata all'indipendenza del negoziatore e in una responsabilità univoca. Gli svantaggi, invece, riguardano una limitata possibilità di confronto e condivisione con altri colleghi che potrebbero, in qualche modo, migliorare la resa del processo e delle proposte. Nel secondo caso – la negoziazione di gruppo – i vantaggi interessano una capacità di analisi/conoscenza più ampia e una conseguente maggiore scelta di opzioni utili per la risoluzione delle varie problematiche. Nel contempo – in termini di criticità – il processo decisionale sarà rallentato proprio dalla presenza dei numerosi componenti del gruppo e dalle logiche comportamentali e decisionali che potrebbero instaurarsi, nel bene e nel male. Proprio per ovviare a queste criticità potenziali, è importante stabilire con chiarezza – e fin dall'inizio – i livelli gerarchici e decisionali, studiando con attenzione quelle che sono le caratteristiche personali oltre che professionali di ogni componente del gruppo. Pensiamo, in tal caso, ad una negoziazione potenzialmente conflittuale per motivi pregressi. Quanto può essere utile, in questo determinato caso, prevedere la presenza di un negoziatore aggressivo quando, nel gruppo, c'è anche un negoziatore particolarmente equilibrato ed empaticamente relazionale?⁴⁹

- *La proposta*

Quale sarà la proposta che presenteremo al tavolo negoziale? In che

49 Sul tema delle tipologie negoziali, utilissima la consultazione di H. S. Amato, *Come negoziare*, op. cit., pp. 105-109. Per un approfondimento sul lavoro di gruppo, D. Malaguti, *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, 2018.

modo sarà presentata al nostro interlocutore e quali sono le informazioni *sensibili* che potrebbero essere sollecitate nel corso del confronto? Rispondere a queste domande non aiuta solo l'aspetto organizzativo ma mitiga anche il rischio di possibili obiezioni da parte dell'interlocutore.

2.3 Che cosa abbiamo imparato?

Proviamo a sintetizzare gli aspetti più rilevanti, nel momento in cui parliamo di pianificazione negoziale:

- *Il riconoscimento culturale della pianificazione*
La conferma culturale della pianificazione è un esercizio che molti considerano ridondante e che, al contrario, chi scrive ritiene necessario. Ancora di più, oggi, in tempi che, spesso e volentieri, sacrificano qualche nota sull'altare della velocità di esecuzione della melodia. Come ci suggerisce Sergio Zicari⁵⁰, oltre al significato originario di "progettare, organizzare qualcosa mediante un piano preciso", pianificare ha anche il senso di "pareggiare, livellare". Ben lungi dall'essere un mero sfoggio di semantica, la conoscenza di questo significante *soffuso* ci suggerisce di intendere la fase generale in una visuale che non contempla solo la stesura di un piano ma anche la previsione di tutti quei comportamenti ed azioni che livelleranno le asperità, semplificando il raggiungimento dell'obiettivo.
- *L'unicità negoziale*
Ludovico Ariosto scrive nell'*Orlando furioso* che *natura il fece, e poi rompe la stampa*. Questa unicità contraddistingue e caratterizza tutte le fasi negoziali e deve essere *onorata* da una analisi che origina, prima

50 S. Martello, S. Zicari, *Fare business in India. Una guida per la Piccola e Media Impresa*, FrancoAngeli, 2013, p. 50.

di tutto, da noi stessi, dai motivi che ci spingono al confronto e da ciò che speriamo di ottenere e, in seconda battuta, dalle motivazioni che *muovono* i nostri interlocutori. Padroneggiare la situazione che stiamo per affrontare – per quella che è al momento – aiuta e irrobustisce una più consapevole elaborazione delle risultanze, divenendo ancora più funzionale alla definizione di obiettivi e all’assunzione di strategie equilibrate.

- *La logistica organizzativa*

Secondo Giuseppe Mazzini, *le organizzazioni sono come certe piante che danno veleno o rimedi a seconda delle operazioni di chi le ministra*⁵¹. Vale anche – inesorabilmente – per il processo negoziale. Organizzare una logistica attenta e puntuale – con uno sguardo rigorosamente rivolto al proprio interlocutore oltre che alle proprie necessità – consente all’organizzazione rappresentata di essere portatrice di rimedi e costruttrice di una pace sostanziale e duratura.

51 In *Dei doveri dell’uomo*, BUR, 2010.

L'attuazione negoziale

Quando si agisce è segno che
ci si aveva pensato prima:
l'azione è come il verde di certe piante
che spunta appena sopra la terra,
ma provate a tirare e vedrete
che radici profonde.

Alberto Moravia, *Racconti romani*

Il momento tanto atteso è finalmente giunto. Gli obiettivi sono stati *sezionati*, discussi e, alla fine metabolizzati. Le competenze necessarie sono state selezionate, reclutate e aggregate. Le attività pianificate, nel tempo e nello spazio.

Si tratta, ora, di misurare – e, in qualche modo, testare – ciò che è stato preparato, nel confronto con il nostro interlocutore. Consapevoli del fatto per cui molto di ciò che è stato pianificato o che si considera certo e *invincibile* potrà subire delle variazioni. E che molti eventi imprevedibili e imprevedibili potrebbero palesarsi, esigendo decisione e risolutezza.

Pur all'interno di uno scenario *in progress* – da implementare nell'interazione tra le parti – l'attuazione negoziale viene caratterizzata e orientata da alcuni momenti che ne segnano l'evoluzione in una cornice di dialogo e di azione equilibrata. Votata a quello che rimane l'obiettivo di lungo termine di ogni negoziazione: la nascita di un sentimento di fiducia tra le parti.

3.1 *L'avvicinamento e il primo approccio*

Il libro è l'illuminante *Colori Primari*⁵², scritto da Joe Klein, uno dei più acuti osservatori del mondo politico americano. Il suo *incipit* è talmente

52 Garzanti, 1996.

spiazzante e assordante che vale la pena replicarne un frammento:

Ci stringemmo la mano. Il fatto che adesso non riesca a ricordare con maggiore precisione quel momento particolare mi secca: la stretta di mano è l'atto di ingresso, il principio della politica. Ormai l'ho visto stringere la mano milioni di volte, eppure ancora non saprei dire come fa, come muove la destra, con quanta forza, espressione, durata: i rudimenti dell'arte di comprimere la carne. In compenso, posso dire un sacco di cose su quello che fa con la sinistra. È lì che si rivela un genio. Può posarvela sul gomito, oppure sul bicipite: gesti fondamentali, istintivi. Significa che voi gli interessate; conoscervi per lui è un onore. Se al contrario sale più su e, per esempio, vi avvolge il braccio sinistro attorno alle spalle, in qualche modo c'è meno confidenza, più distacco: si farà due risate con voi, oppure vi rivelerà un segreto (un segretuccio, niente di trascendentale), lusingandovi con l'illusione di essere suoi complici. Ma se non vi conosce tanto bene e voi gli avete appena detto qualcosa di "importante", una cosa seria o nata sull'onda di una grande emozione, si avvicinerà e vi farà omaggio di una stretta a due mani, abbrancandovi polso e avambraccio con la sinistra. Vi fulminerà con quel suo famoso sguardo velato. E sarà sincero.⁵³

Il primo incontro, che per definizione non si scorda mai, come osserva Giampietro Vecchiato e Sergio Zicari che al tema hanno dedicato un testo⁵⁴ di raro acume che, a distanza di un decennio, conserva intatta la propria spendibilità. Ma anche un momento estremamente operativo, in cui instaurare le prime *valutazioni periferiche* (simpatia / antipatia; agio / disagio; confidenza / formalità) esplorando contestualmente il comporta-

⁵³ *Ivi*, p. 13.

⁵⁴ G. Vecchiato, S. Zicari, *Il primo incontro non si scorda mai. Manuale dell'accoglienza per le aziende e le organizzazioni*, FrancoAngeli, 2009.

mento non verbale⁵⁵, paraverbale⁵⁶ e verbale⁵⁷ dei propri interlocutori. Sul tema, è importante una precisazione.

Alcuni si accontentano dell'esame di un solo ambito per arrivare a delle possibili conclusioni. Al contrario, il formatore e studioso Claudio Maffei ci dice che la relazione viene espressa con la comunicazione non verbale e paraverbale mentre il contenuto della comunicazione viene declinato con il linguaggio verbale, sottolineando come l'efficacia del processo comunicativo risieda proprio nella congruenza tra il contenuto e la relazione⁵⁸.

Ed è proprio su questo assioma – l'equilibrio tra contenuto e relazione – che inizieremo a costruire la nostra condotta relazionale. Rilassata e spontanea, per dimostrare concretamente la nostra intenzione di dialogo. Concentrata e coerente, nel momento in cui andiamo a concordare le regole d'ingaggio che caratterizzeranno il processo, rinnovando il proposito di raggiungimento di un obiettivo trasversalmente positivo per tutte le parti.

3.2 La presentazione

Ancora prima di illustrare i punti salienti della *nostra* proposta, è importante che la stessa sia presentata e, dunque, motivata. Alcuni suggerimenti per implementare questa fase:

- *Le regole del confronto*
Le stesse regole concordate nella fase di primo approccio devono essere confermate espressamente dalle parti.

55 Lo sguardo, l'espressione del viso, la postura. E, più in generale, la cura del proprio aspetto. Un buon testo di approfondimento, in tal senso, è G. Ghiandelli, *Comunicazione non verbale. Gesti e linguaggi del corpo*, OM, 2019.

56 Il volume ed il tono della voce, per esempio, ma anche la velocità, la pronuncia e l'energia che diamo alle nostre parole.

57 L'utilizzo di parole positive, contrapposte a parole a valenza negativa che evocano problemi, carenze, sacrifici o, addirittura, sbagli.

58 Sul tema, anche per l'estrema fluidità del tono narrativo, i testi dello stesso Maffei *Le relazioni virtuose* (2005); *Pensieri, parole, stati d'animo* (2008) e *Stai come vuoi. Manuale di equilibrio emotivo* (2010) tutti editi da Falzea.

- *Garantire l'attenzione e l'interazione*

Non sediamo al tavolo negoziale per dimostrare quanto siamo bravi o quanto la nostra proposta sia infallibile e perfetta. Sediamo al tavolo negoziale consapevoli della parzialità della nostra proposta e fiduciosi che nel confronto con il nostro interlocutore si annidi una potenzialità vantaggiosa per tutti. In questa direzione, è nostro dovere garantire l'attenzione sui nostri contenuti – con l'utilizzo di possibili strumenti di supporto – evitando divagazioni⁵⁹ e costruendo le nostre frasi in maniera semplice e chiara. Inoltre, è importante assicurare l'interazione, per chiarire eventuali dubbi e per testare / confermare ulteriormente l'interesse, la comprensione⁶⁰ e lo stato d'animo dei nostri interlocutori.

- *Il chiarimento contestuale dei dubbi*

Lo abbiamo già detto, ma vale la pena ripeterlo. Non esistono dubbi di serie A – la cui importanza necessita un chiarimento immediato – contrapposti a dubbi di serie B che possono essere differiti nel tempo e nello spazio. Ogni dubbio merita rispetto e attenzione nel momento stesso in cui viene espresso. E ad ogni dubbio occorre *restituire* una risposta e un chiarimento. Per far sì che quel dubbio non si trasformi in una *certezza* capace di travolgere tutto ciò che si è costruito sino a quel momento.

59 Una valuta sempre ben accetta nel processo negoziale è quella dell'obiettività, di giudizio e di azione. Divagare, al contrario, significa o non conoscere la risposta o, peggio ancora, il conoscerla senza volerla condividere. La divagazione genera nell'interlocutore diffidenza e timore, compromettendo la tenuta della relazione.

60 Un piccolo trucco per verificare l'esattezza della propria interpretazione rispetto a ciò che si sta ascoltando è quello della *cd. riformulazione* in cui sostanzialmente si *riesprime* quello che è stato detto qualche minuto prima. La riformulazione può essere *positiva* (sono molto d'accordo con quello che lei dice secondo cui...); *negativa* (mi è poco chiaro ciò che lei ha detto secondo cui...); di *sintesi* (volendo sintetizzare il suo pensiero, lei ritiene che...); di *analisi* (rispetto a quello che lei ha detto, mi può chiarire ulteriormente...) o *interattiva* (se ho ben compreso i termini del suo ragionamento, lei afferma che...). Fonte: C. Maffei, *La comunicazione efficace*, dispense per il Master in Comunicazione Pubblica e Politica, Istituto Superiore di Comunicazione, a.a. 2002/2003.

3.3 La proposta

La proposta è il cuore pulsante di ogni processo negoziale. È il nostro motivo e, nel contempo, è il nostro obiettivo. Ma rappresenta anche – forse in maniera più eterea – il modo che abbiamo scelto nel momento in cui ci siamo seduti al tavolo negoziale. Lo stile che intendiamo applicare ai nostri contenuti. A partire dalla costruzione del nostro discorso.

Sul tema – lo ammetto – ho un immenso debito di gratitudine nei confronti della mia nonna paterna – Agatina Leccese, severissima e rigorosa docente di Latino e Greco – che mi spiegò, per prima, come riattualizzare nozioni che, dall’alto dei miei 15 anni, consideravo semplicemente inutili.

In particolare, mi fece comprendere le potenzialità del modello ciceroniano⁶¹ che comprende un *exordium* – per catturare l’attenzione della platea stimolandola a seguire – una *narratio* – l’argomentazione dei fatti – l’*argumentatio* – vero e proprio cuore dell’orazione in cui si espongono gli argomenti a favore e contro la tesi – e, infine, la *peroratio* dove l’oratore ripercorre le tappe del discorso, rivolgendosi direttamente al pubblico e invitandolo a porre ogni domanda necessaria. A distanza di oltre trenta anni, quella costruzione supporta ancora le mie parole pubbliche e, sia pure in parte, anche quelle più private.

Oltre a quanto sopra, anche alcune raccomandazioni:

- *I benefici congiunti, sempre*

La nostra proposta è stata costruita nel rispetto congiunto delle nostre esigenze e delle aspettative altrui. Ricordare che i benefici interesseranno sia noi che il nostro interlocutore è un atto dovuto e necessario, per rinsaldare il vincolo di fiducia tra le parti.

- *La sintesi dei punti salienti della proposta*

⁶¹ Sul tema, utile la lettura di M. T. Cicerone, *L’arte di comunicare*, Mondadori, 2007.

Nel riepilogare la proposta, è importante sintetizzare i punti centrali della stessa, in maniera fluida e consequenziale.

- *Cosa ci aspettiamo dai nostri interlocutori*

Nel momento in cui concludiamo la presentazione della proposta, dire con chiarezza e convinzione cosa ci aspettiamo dai nostri interlocutori. A questo momento segue, generalmente, la richiesta esplicita di adesione da parte dei nostri interlocutori.

3.4 L'incontro

Ora che le nostre istanze sono state espresse, dobbiamo ascoltare i contenuti del nostro interlocutore. Un efficace modo di porsi all'interno di questo momento è quello di non considerare la propria proposta appena rappresentata come *perfetta* ma, al contrario, di avvicinarsi all'incontro con una mentalità aperta, per riconoscere e rispettare i punti di vista altrui, anche quando non coincidono con i nostri. Soprattutto quando non coincidono con i nostri. Non si tratta solo di mero galateo relazionale bensì di una cinica valutazione funzionale al proseguimento del processo, in una ottica che non riguarda (solo) il raggiungimento di un obiettivo immediato bensì la creazione di un rapporto di fiducia. Che notoriamente – quando è ben saldo – è in grado di resistere agevolmente anche ad una impasse interlocutoria.

In questo senso e in questa direzione, alcuni accorgimenti sono d'obbligo:

- *Il silenzio assordante*

Zitti zitti (il silenzio è d'oro), cantavano al Festival di Sanremo 1992 gli Aeroplanitaliani capitanati da un ispiratissimo Alessio Bertalot. Questo titolo ritorna oggi come *mantra* ideale e funzionale al buon esito del momento in esame. Ascoltare in silenzio la tesi del nostro

interlocutore - restituendo alla stessa lo stesso rispetto che ci è stato accordato qualche minuto prima - significa dare a quella tesi una possibilità concreta per dimostrare la propria utilità nella cornice del processo generale, apportando – nel bene e nel male - elementi di novità che saranno valutati. L'ascolto della altrui tesi permette, inoltre, di valutare alcuni parametri apparentemente accessori e in realtà importantissimi quali il livello di accuratezza della tesi proposta; il livello di convincimento della parte nei confronti dei temi espressi; la presenza o meno di benefici trasversali e diffusi⁶² e – sia pure indirettamente – le potenziali divergenze rispetto a quanto espresso nella nostra fase di proposta.

- *La coerenza comportamentale*

Don Lorenzo Milani⁶³ scrive nelle sue *Esperienze pastorali* che *un atto coerente isolato è la più grande incoerenza*. La coerenza – al pari della reputazione⁶⁴ – è un valore di indiscutibile importanza e di difficile mantenimento nel tempo. Per questo, appare importante confermarne la centralità, soprattutto in un momento del processo negoziale in cui proprio lo *scambio* di tesi e di aspettative potrebbe far emergere chiaramente la presenza di punti di forza e di debolezza in capo alle parti. Occorre, in tal senso, resistere alla tentazione di una vittoria che metta in pericolo le sorti di una relazione duratura nel tempo, mantenendo quella coerenza comportamentale declamata all'inizio del nostro percorso negoziale e trasformandola in prassi comportamentale. Come? Semplicemente non delegittimando gli argomenti altrui, anche quando *lontani* dal nostro sentire. Persino quando chiaramente *impropri*. Non dimenticando mai quella semplice formula – *win win* – che sottende tutto l'impianto negoziale.

62 Che dimostra anche, in maniera inequivocabile, lo stile di conduzione negoziale scelto dal nostro interlocutore.

63 Per un approfondimento, Don Lorenzo Milani, *Tutte le opere*, Mondadori, 2017.

64 Di cui si parlerà in maniera più specifica nel paragrafo 4.5 del presente testo.

- *L'alternativa creativa*

L'esposizione dell'altrui tesi ci costringe, in tempi serrati, ad una riflessione sulle possibili alternative per giungere ad un punto di sintesi tra le diverse argomentazioni messe in campo. Lo stesso titolo del punto – l'alternativa creativa – ha nel contempo innescato una serie di critiche nei lettori di prima bozza che ho deciso di affrontare pubblicamente, in quanto funzionali ad una spiegazione rispetto a ciò che intendo nel momento in cui – non casualmente – utilizzo il termine “creativo”. La prima critica riguarda il metodo: in che modo la creatività può aiutare il raggiungimento di un obiettivo che, fin dall'inizio di queste pagine, è stato sempre contrassegnato da una intensa razionalità? Si tratta di una domanda legittima che interessa il modo in cui, abitualmente, interpretiamo il processo creativo: intuitivo, poco governabile e, più in generale, poco attento alle contingenze operative al cui interno dovrebbe impattare. Non è così, o almeno non lo è sempre.

Già nel 1926 l'educatore Graham Wallace immaginò – nel suo *The Art of Thought* - un processo creativo ben equilibrato tra la parte intuitiva (che rimane *misteriosa* nel suo funzionamento) e quella razionale che ha il compito di verificarne portabilità e sostenibilità rispetto alle imperfezioni della realtà.

Ed è la stessa struttura ibrida dell'assunto di Wallace a rispondere alla seconda critica che interessa l'ambito – rigorosamente *nuovo* e inesplorato – intercettato dal processo creativo. Nello stesso modo in cui Wallace non stravolge il valore identitario della creatività, affiancandogli una griglia valutativa capace di validarne la resa e di non disperderne gli effetti, il processo creativo può consistere anche in una rilettura di un argomento già noto, magari potenziata e modellata da informazioni sopraggiunte che prima non si possedevano⁶⁵. Consentendo, in questo

⁶⁵ Come avviene, per esempio, con il crowdfunding che non rappresenta altro che la rielaborazione di pratiche di microcredito già conosciute nel XIX secolo e riattualizzate in ambiente digitale.

modo, una lettura analitica del presente e della situazione vissuta. Contemplare l'opzione creativa – soprattutto rispetto a processi decisionali reattivi e serrati – permette una maggiore esplorazione di sentieri non battuti ma, non per questo, potenzialmente efficaci.⁶⁶

3.4.1 Domandare, sempre

Un approfondimento a parte merita il tema delle domande, da sempre centrale in ogni interazione.

Il Premio Nobel per la fisiologia e la medicina e padre dell'etologia moderna Konrad Lorenz ci avverte, nel suo *Il cosiddetto male*, che ogni domanda alla quale si possa dare una risposta ragionevole è lecita. Approfittiamone. Non solo per ampliare il nostro patrimonio informativo in relazione all'oggetto negoziale ma anche per dimostrare concretamente al nostro interlocutore un intento collaborativo.

Anche in questo caso, alcune avvertenze sono d'obbligo:

- *La pertinenza della domanda*
Le domande devono essere pertinenti con gli argomenti trattati. Una domanda non pertinente dimostra la nostra scarsa conoscenza dell'oggetto negoziale e la nostra parziale capacità di ascolto nei confronti delle aspettative altrui, compromettendo la tenuta della relazione.
- *L'organizzazione delle domande*
Le questioni oggetto di un processo negoziale sono generalmente complesse e sfaccettate; la loro stessa natura impatta sull'organizzazione delle domande, esigendo uno schema logico e progressivo che non si limiti a chiarire il tema ma sia anche in grado di posizionarlo nel momento

⁶⁶ Per un orientamento generale, F. Cavallin, *Creatività, pensiero creativo e metodo*, Libreriauniversitaria, 2015 e A. Gentile, *L'intuizione creativa*, Rubbettino, 2012. Sulla possibile presenza creativa nel Terzo settore, sia concesso il rinvio a S. Martello, *La creatività al servizio del Terzo settore*, in Enti Non Profit (ora Cooperative & Enti non profit) di Ipsoa, n. 2, febbraio 2013.

opportuno, per promuovere una attività di decodifica equilibrata.

- *Il senso univoco delle domande*

Nel momento in cui poniamo una domanda, diciamo molto di noi stessi, dello stile negoziale che stiamo adottando e, dunque, dei nostri scopi. Il rischio di fraintendimento è molto alto ed è nostro dovere mitigarlo con domande univoche, direzionate e dirette. Nel momento in cui, per esempio, poniamo una domanda generica, la stessa deve essere accompagnata da una o più domande specifiche, per non indurre il nostro interlocutore a credere – o anche solo a sospettare – che dietro alla stessa si celi uno scopo recondito. Che non vogliamo dichiarare. In questo senso e in questa direzione – come già sottolineato – evitiamo le divagazioni o le domande inopportune.

- *La sede delle domande*

È risaputo che chi scrive sia considerato, da amici e colleghi, come un *romano atipico*. Arrivo sempre in orario agli appuntamenti (fisici o telefonici) e soffro della cd. *sindrome di Montalbano*, disapprovando i pranzi o le cene informali di lavoro. A tavola si mangia; davanti ad un drink si beve; magari si può parlare di amenità ma non certo di questioni professionali che necessitano di concentrazione e attenzione. Tuttavia, la quotidianità sembra darmi torto, con frequenti appuntamenti informali (e, in tempo di pandemia, digitali) in cui parlare un po' di tutto. E, implacabilmente, un po' di niente. Nonostante la prassi, continuo a credere che certe discussioni e certe domande non debbano uscire *fuori* dal momento del confronto e che porre delle domande in sedi e contesti troppo irrituali e liquidi disturbi l'interlocuzione tra le parti e, in ultima analisi, il flusso negoziale, nascente o già incardinato.

- *La sostanza delle risposte*

Alessandro Manzoni scrive – nell'*Introduzione ai Promessi sposi* – circa *una risposta trionfante, di quelle risposte che, non dico risolvono le questioni,*

ma le mutano. Ogni volta che ascolto una risposta – magari non in linea con la mia domanda, o un po' incerta nel linguaggio o un po' povera nel vocabolario – mi viene in mente la citazione del Manzoni. Costringendomi, oramai quasi di *default*, ad una considerazione ulteriore, che vada oltre la *forma* e si concentri sulla sostanza. Ancora una volta, debbo avvertire che non si tratta di buonismo ma solo di sano pragmatismo. Per sfuggire a quel rischio da valutazione affrettata e superficiale che, troppo spesso, anche aiutata da tempi di reazione sempre più *automatici*, utilizza come esclusivo parametro di valutazione propria l'*abito della risposta* e non la sua forza di impatto e di cambiamento. Si tratta di un onere in più – all'interno di oneri già pronunciati – ma se ben assolto può salvare l'esito del processo negoziale, salvaguardandolo da criticità che non sono altro che mere contingenze.

3.5 La definizione dell'accordo

Ah, tutto è bene quel che non finisce, scrive, con feroce ironia, Jules Laforgue nella poesia *Amleto o le conseguenze della pietà filiale*⁶⁷, forse rivolgendosi idealmente proprio a tutti coloro che vivono *con* e *di* parole. Uno dei rischi principali, infatti, è proprio quello di *innamorarsi* dei propri testi, considerandoli *eternamente perfezionabili* e, dunque, perennemente *in progress*. Con conseguenze che si riflettono nella consegna – differita di volta in volta – all'interlocutore editoriale e nell'impossibilità, per l'opera stessa, di dimostrare il proprio valore letterario o la propria sostenibilità contenutistica nel confronto con i pubblici a cui è destinata.

Quanto sopra vale anche per il processo negoziale, nel momento in cui – anche in buona fede – le parti si ostinano a dibattere punti perfezionabili, perdendo di vista lo scopo negoziale che rimane, così, in un limbo inespresso.

⁶⁷ Contenuta nella raccolta poetica *Moralità leggendarie*, Garzanti, 2008.

Proprio per ovviare questo rischio, è importante che le parti si accorgano che tutto ciò che poteva essere argomentato lo è stato e che ora occorre chiudere l'accordo. Non sempre questa consapevolezza si forma in maniera comune alle parti; è più facile che una parte prenda l'iniziativa, proponendo la chiusura dell'accordo.

In tal senso, alcuni accorgimenti che, più che alla tecnica, devono molto al buon senso:

- *La conferma del beneficio comune*

Nel momento in cui proponiamo la chiusura – e, in special modo, se la chiusura è stata proposta solo da una parte – è importante confermare e riepilogare i benefici comuni e i vantaggi trasversali, chiedendo espressamente una adesione chiara e convinta ai termini della chiusura.

- *La fermezza comportamentale*

Può accadere che la parte che non ha proposto la chiusura – messa di fronte ad un punto di non ritorno – decida di far valere quelle che possiamo considerare come vere e proprie *obiezioni dell'ultima ora*. Magari minacciando, in caso di mancata accettazione, l'uscita dal processo negoziale. Di fronte a queste possibilità, occorre rimanere fermi e, nel contempo, collaborativi e chiedere una immediata verifica delle nuove rivendicazioni, per esplicitare pubblicamente se le stesse siano reali e sostanzialmente funzionali al miglioramento della proposta finale o formalmente interlocutorie. E, dunque, tese al differimento del perfezionamento dell'accordo. Nel primo caso – appurata anche la buona fede dell'interlocutore – la proposta sarà inserita nel documento finale e rappresenterà, paradossalmente, una vera e propria *prova* dell'atteggiamento e della volontà collaborativa della parte che ha richiesto la chiusura dell'accordo.

Nel secondo caso – di fronte ad una percezione di malafede⁶⁸ – chiedere esplicitamente all'interlocutore quale sia la sua reale intenzione, rimanendo fermi di fronte alla proposta che, di fatto, è già stata negoziata.

Alla chiusura dell'accordo segue, poi, la formalizzazione dello stesso, in un documento che contiene tutti i dettagli rispetto a quanto stabilito.

3.6 Che cosa abbiamo imparato?

Proviamo a riassumere le evidenze più rilevanti del capitolo appena trascorso.

Nello specifico:

- *La comunicazione multicanale*
Più che in ogni altro momento, si realizza – nella fase appena indagata – una intensa comunicazione multicanale che aggrega al proprio interno non solo le dotazioni contenutistiche ma anche le forme e i simboli occorrenti alla loro declinazione nei confronti dell'interlocutore. Lungi dall'essere mera notazione, la stessa si rivela una preziosa opportunità per intercettare, sin da subito, lo stato d'animo altrui e, più in generale, la predisposizione all'incontro più che allo scontro. Per favorire una decodifica il più possibile *esatta* è importante che il negoziatore valuti i tre canali – verbale, non verbale e paraverbale – in maniera sempre aggregata e interdipendente, non lasciandosi *ammaliare* dalla forza isolata e intuitiva di un solo canale.
- *L'ineludibile interdipendenza delle fasi negoziali*
Il primo approccio; la presentazione; la proposta; l'incontro; la defini-

⁶⁸ Sui cd. *dirty tricks*, utile il riferimento allo schema proposto in H. A. Amato, *Come negoziare*, op. cit., pp. 103-104.

zione dell'accordo e la formalizzazione dello stesso. Non si tratta solo di mere dizioni da conoscere per cieca devozione al dato didattico ma di un vero e proprio percorso in cui – nello stesso modo in cui accade rispetto ai macro momenti negoziali della preparazione, della negoziazione vera e propria e della valutazione – ogni *step* concorre e contribuisce ad un dispiegarsi equilibrato ed efficace, facilitando il passaggio successivo e legittimando quello appena trascorso. In assenza di un adeguato primo approccio o di una corretta presentazione, la proposta risulterà più *rigida* agli occhi del nostro interlocutore, rendendo più diffidente quella fase di incontro in cui le parti testano concretamente il loro intento collaborativo reciproco.

- *Il primato comunicativo diffuso*

Claude Lévi Strauss annota che *se pienamente riuscita, la comunicazione integrale con l'altro condanna, a scadenza più o meno breve, l'originalità della sua e della mia creazione*⁶⁹. Non si tratta di una notazione negativa, soprattutto all'interno di un processo negoziale il cui scopo naturale è quello di far emergere una alternativa terza che sia, nel contempo, sintesi e *summa* delle singole aspettative di parte. Ma è certamente una responsabilità che, per essere onorata decentemente, necessita di una conoscenza approfondita rispetto a quelle che sono le competenze, dirette e trasversali⁷⁰, e gli effetti che le stesse realizzano.

- *Ragione e sentimento*

Nel suo corposo *Jane Austen: la vita*⁷¹, la biografa inglese Claire Tomalin, in riferimento al romanzo *Ragione e sentimento*, scrive che la struttura traballante del testo sarebbe da addebitare ad una progressiva indecisione dell'Autrice su chi dovesse prevalere, tra la ragione

69 C. L. Strauss, *Razza e storia – Razza e cultura*, Einaudi, 2002.

70 Sul tema, utile la consultazione di A. Veronese, *Il comunicatore nel Terzo Settore*, in E. Fregonese, S. Martello, A. Veronese, R. Zarpellon, *Lezioni Campane. I fondamentali della comunicazione*, CSV Napoli, n. 10, 2021, pp. 14-29.

71 Nuova Editrice Berti, 2019.

(rappresentata nel romanzo dal personaggio di Elinor Dashwood) e il sentimento della sorella Marianne. Questo dubbio è molto presente nel processo negoziale dove spesso la parte più razionale e logica di una relazione equilibrata si scontra con le emozioni – che pure sono presenti – e con la parte più empatica che, non casualmente, rientra nella sfera attitudinale più che in quella tecnica. Per ovvie ragioni, non esiste una strada *giusta* contrapposta ad una *sbagliata*, ma è parimenti importante ricordare sempre l'esistenza di queste due sfere e la loro funzionale spendibilità in momenti che non possono essere improvvisati o casuali. Pena l'interferenza nel processo generale e il suo mancato consolidamento in termini di fiducia reciproca.

Capitolo 4

La misurazione negoziale

*La superfluità conduce più presto ai capelli bianchi,
mentre la misura ha vita più lunga.*

William Shakespeare, *Il mercante di Venezia*,
Atto I, Scena II

4.1 Le ragioni del capitolo

Predisporre un testo, dal personale punto di vista di colui che scrive, è un po' come viaggiare; si va generalmente incontro all'ignoto e anche il programma più serrato può subire variazioni ed essere disturbato da paesaggi e passaggi talmente imponenti e ostici da richiedere una sosta più lunga. Così è stato per questo capitolo, originariamente non previsto in quella lettera d'intenti che anticipa parole e contenuti se non sotto forma di ideali conclusioni al capitolo che precede, secondo l'idea per cui l'attività di misurazione non rappresenti altro – nell'economia generale del processo – che un perfezionamento. Per verificare ciò che è stato fatto e il modo in cui è stato fatto.

La necessità di una indagine più approfondita – con relativo spazio autonomo dedicato - risponde ad uno scostamento trasversale tra la perfezione del dato teorico e la concreta portabilità nella quotidianità. Più nello specifico, nell'applicazione ancora friabile delle metodologie di misurazione *dopo* la conclusione di un progetto / situazione di emergenza / cambiamento.

La sensazione – ancora di più perché si tratta di una miopia diffusa – è che nella stessa fase si annidi il timore dell'emersione di responsabilità⁷² che –

72 Tra le criticità più ricorrenti e diffuse – a prescindere dalla natura dell'organizzazione o dall'ambito in cui la stessa opera – il timore generalizzato per il potenziale addebito di responsabilità personali viene subito dopo lo scarso riconoscimento da parte dei vertici organizzativi. Fonte: *La misurazione del Rilancio*, scheda operativa, in S. Martello, F. Nani, R. Zarpellon (a cura di), *Restart Program. Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid 19*, FrancoAngeli Open Access, 2020, p. 81. Il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma FrancoAngeli Open Access all'indirizzo <http://bit.ly/francoangeli-oa>.

se identificate e chiarite – potrebbero originare delle conseguenze. Meglio, dunque, un *colpo di spugna* o, più prosaicamente, la chiusura di quell'incartamento che già puzza di *passato* in un cassetto robusto, chiuso da una chiave in copia unica.

Ciò che ancora non si riesce a comprendere pienamente interessa l'imponente mole di informazioni in termini di comprensione della situazione appena vissuta e di possibile *reinvestimento* di quanto appreso nelle future attività dell'organizzazione.

Una *perdita* che diventa ancora più evidente ed impattante nel processo negoziale, dove l'assenza di misurazione non interessa solo la tenuta del processo appena trascorso – ciò che abbiamo ottenuto rispetto a ciò che abbiamo dovuto sacrificare; ciò che ha funzionato rispetto a ciò che è stato inutile; il comportamento dei negoziatori – ma anche (soprattutto) le nuove opportunità che quello stesso processo avrebbe potuto innescare, nel momento in cui le parti si sono incontrate, *incrociando* e contaminando i loro singoli interessi di parte.

Consentitemi, in tal senso, un esempio per confermare la validità dell'assunto di cui sopra.

Nel paragrafo 1.2.4 del presente testo, ho parlato della crisi di Cuba che tenne, nel 1962, il mondo con il fiato sospeso.

I negoziati tra Stati Uniti e Unione Sovietica non si limitarono ad una soluzione politica della controversia ma evidenziarono anche la necessità di una linea di comunicazione rapida, diretta, riservata e dedicata tra Washington e Mosca, per evitare quei pericolosi fraintendimenti che si erano verificati nella crisi appena trascorsa.

Il *telefono rosso* – uno degli oggetti più iconici della narrativa di genere – divenne effettivamente operativo nel 1963, collegando il Cremlino – sede del governo sovietico – e il Pentagono, sede del Dipartimento della Difesa statunitense, e fu utilizzato per la prima volta nel 1967, durante la Guerra dei Sei giorni tra l'Egitto e lo stato d'Israele, consentendo alle due

superpotenze di informarsi vicendevolmente sui movimenti militari, per evitare provocazioni o potenziali situazioni di ambiguità.

In questo senso, il processo negoziale tra le due superpotenze non è riuscito solo ad evitare la terza guerra mondiale ma ha anche ragionato sul futuro, predisponendo strumenti comuni e regole di ingaggio condivise per prevenire quei fraintendimenti e quelle incertezze che solo pochi mesi prima avevano portato il mondo sull'orlo del baratro nucleare.

L'esempio, nel contempo, offre uno spunto importante anche sul versante della tecnica di misurazione nel momento in cui prevede – per le attività di misurazione in ambito negoziale – due distinti momenti.

Il primo, interno all'organizzazione, per valutare il comportamento tenuto dal negoziatore; la presenza o meno di risorse adeguate; la congruità della logistica rispetto all'oggetto negoziale e, infine, il raggiungimento o meno di quanto auspicato.

Il secondo, in cui questa attività viene portata avanti congiuntamente dall'organizzazione e dal suo interlocutore, nel rispetto dell'accordo siglato e del proposito di consolidare la nascente relazione. Individuando e *praticando* quelle opportunità innescate dallo stesso accordo.

4.2 Le azioni della misurazione negoziale

Qualche tempo fa ho avuto la necessità di *ricostruire* l'iter di un progetto di cui mi ero occupato tempo addietro e su cui alcuni degli interlocutori avevano mosso delle critiche, poi fortunatamente rientrate. Ma in quel preciso momento ero semplicemente sgomento.

Sulla mia scrivania si accavallavano *memo* svolazzanti, pagine sparse di appunti, verbali di riunioni a cui era difficile dare un senso, cronologico prima ancora che operativo. Ma non potevo lamentarmi. Avevo sbagliato due volte.

La prima, nel momento in cui non avevo aggregato una mole inter-

media – e, dunque, sostenibile - di informazioni durante il dispiegarsi del progetto.

La seconda, nel momento in cui – un secondo dopo la conclusione del progetto – avevo deciso di rinviare ulteriormente la realizzazione di un report, non sfruttando appieno la *freschezza* dei miei ricordi.

Il monitoraggio costante di tutto ciò che accade *durante* il processo negoziale ed il suo conseguente inserimento in un report⁷³ finale rappresentano le azioni principali della fase in oggetto e le più utili per verificare l'andamento in *progress* della propria condotta e, in seconda battuta, per confermare la coincidenza tra quanto auspicato e quanto raggiunto.

Su questo ultimo aspetto una doverosa premessa di metodo, che ha già *attraversato* queste pagine ma che si ritiene utile confermare espressamente in questa parte del testo. Spesso, infatti, per *velocità d'esecuzione* o per *ansia da prestazione*, tendiamo a definire il successo o l'insuccesso secondo parametri troppo assoluti: o la perfetta coincidenza tra quanto auspicato e quanto effettivamente raggiunto o anche il minimo scostamento tra aspettative e risultanze⁷⁴.

Questa polarizzazione intellettuale, di fatto, impedisce in caso di scostamento la previsione di una analisi supplementare che vada a raffinare i motivi che sottendono allo stesso e, più in generale, delegittima la stessa azione di misurazione, screditandone i possibili risultati.

Proprio per ovviare a questo rischio, occorre tenere in debita considerazione quello spazio grigio esistente tra i due estremi, nella consapevolezza che è proprio lì che si annidano le informazioni più preziose e più utili ai fini di un cambiamento correttivo.

73 Per report si intende un rendiconto periodico che ha lo scopo di comunicare ai diversi responsabili dell'organizzazione tutte le informazioni concernenti l'andamento della questione in esame. Per un approfondimento, F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore. Tecniche e dinamiche*, FrancoAngeli, 2012, pp. 72-77.

74 S. Martello, *Comunicazione di crisi: i momenti, le condotte, le attività*, in E. Fregonese, S. Martello, A. Veronese, R. Zarpellon, *Lezioni Campane. I fondamentali della comunicazione*, CSV Napoli, n. 10, 2021, p. 79.

4.3 Gli ambienti della misurazione negoziale

A chi interessa conoscere gli esiti di un processo negoziale?

Provocatoriamente rispondo *a tutti*, sia pure con diverse intensità e sensibilità. Sicuramente al management dell'organizzazione che ha promosso e autorizzato il percorso negoziale. Ma anche al dipendente dell'associazione, al volontario, persino ad un fornitore.

In tal senso, poniamo l'esempio di un processo negoziale avente ad oggetto un percorso di volontariato aziendale.

Dal suo esito non dipende solo la realizzazione del singolo progetto ma anche, in qualche misura, la sostenibilità finanziaria, progettuale e reputazionale dell'organizzazione. E con essa, i destini delle persone che vi collaborano: il dipendente dell'associazione che in questa partnership potrebbe intravedere un consolidamento delle attività; il volontario che potrebbe continuare ad occuparsi del progetto di cui è responsabile, senza temere possibili futuri ridimensionamenti; il fornitore che potrà continuare ad erogare i propri servizi.

Ecco che, in caso di esito positivo del processo negoziale, quella che fino ad adesso abbiamo trattato come semplice *informazione*, si trasforma istintivamente in un vero e proprio volano comunicativo, capace di *irrorare* positivamente tutta l'organizzazione infondendo nei pubblici di riferimento una fiducia diffusa.

C'è anche il rovescio della medaglia. Un esito difforme da quello auspicato, con la necessità, magari, di riconsiderare l'intera strategia progettuale dell'organizzazione.

Anche in questo caso, è necessario informare tutti i pubblici dichiarando

in maniera inequivocabilmente trasparente⁷⁵ i motivi che hanno originato la *debacle* e le decisioni che l'organizzazione ha assunto per mitigare il danno e contrastare le paure⁷⁶ innescate.

4.4 Le grammatiche della misurazione negoziale

Di fronte ad un pubblico così vasto, per motivazioni e aspettative, occorre dare molta attenzione al linguaggio che utilizziamo, per favorire una decodifica esatta e non parziale rispetto alle informazioni che rilasciamo. Quanto sopra ci suggerisce l'adozione di un documento che abbia le seguenti caratteristiche:

- *La chiarezza narrativa*

75 Chiunque *maneggi* professionalmente le parole sa benissimo che qualsiasi informazione può essere, di volta in volta, *potenziata* – nel momento in cui si tratta di buone notizie – o *depotenziata*, nel momento in cui siamo costretti ad ammettere un dato negativo. Il portavoce dell'organizzazione – o il responsabile della comunicazione interna, in alternativa – può così modellare l'informazione da declinare, omettendo alcuni particolari, per esempio, senza incorrere in una vera e propria bugia. Se questo può essere giustificato rispetto ad una notizia neutra che viene solamente *abbellita*, lo stesso non accade per una notizia negativa, in cui quel singolo particolare, se scoperto, potrebbe essere interpretato alla stregua di una volontà deliberata e dolosa, per nascondere personali inadempienze, per esempio. Il tutto a discapito del clima di fiducia tra le parti che ne esce invariabilmente – e a prescindere dalla gravità dell'omissione / mistificazione – disgregato.

Per un approfondimento, S. Martello, *La gestione della crisi negli enti del terzo settore. Dinamiche ricorrenti e possibili soluzioni*, I Quaderni del Cevot, n. 78, 2018.

76 Nel caso in esame, si ravvisa uno stato di crisi che, in maniera del tutto naturale, attiva dei timori e delle paure profondamente soggettive, perché relative alle personali situazioni vissute, ma anche spesso poco lucide. Tornando all'esempio nel testo, il dipendente vedrà la propria carriera a rischio mentre il volontario vedrà il proprio progetto a rischio e il fornitore inizierà a porsi delle domande sul possibile rinnovo del servizio erogato. Tre diverse paure a cui corrispondono tre potenziali diverse reazioni. Come ho già avuto modo di scrivere, l'organizzazione non può contrastare l'insorgere di queste paure ma può e deve implementare il dialogo e l'ascolto, per mitigarne gli effetti in una cornice in cui la persona colpita sappia di non essere sola. Un bellissimo testo sui possibili effetti delle paure e delle insicurezze e sull'allentamento del controllo razionale che le stesse facilitano è *Il signore delle mosche* di William Golding.

Nel momento in cui ci troviamo a riepilogare accadimenti complessi, non basta essere chiari e sintetici. Occorre, al contrario, aiutare la narrazione con rimandi grafici – solitamente utilizzati per dare *sostanza visiva* all'interpretazione del contenuto⁷⁷ – commenti e tabelle che aiutino una decodifica immediata.

- *I livelli di ricevimento*

Sappiamo che dobbiamo coinvolgere tutta l'organizzazione ma sappiamo anche che ogni destinatario ha, nei confronti di quelle informazioni, una aspettativa soggettiva legata al proprio ruolo e alle proprie competenze. Prevediamo, dunque, dei livelli di ricevimento, più generali ed ampi nei confronti del management e più specifici nei confronti, per esempio, del responsabile del settore interessato per competenza. In questo modo, assicureremo la comprensione di contenuti che il destinatario considera sostanzialmente importanti, evitando il rischio di una disincentivazione a leggere che spesso si traduce in un accantonamento nella parte più nascosta della propria scrivania.

- *Frequenza e tempestività*

L'errore con cui ho *aperto* il paragrafo 4.2 del presente testo è comune e ricorrente: ritenere di poter aggregare le *parti* di una questione complessa anche a distanza di tempo dagli accadimenti. Possiamo (dobbiamo) disinnescare questa tendenza grazie ad un utilizzo frequente e tempestivo della misurazione, in grado di intercettare il fatto nel momento in cui avviene, in un *tempo reale* che salvi e tuteli i ricordi in una ottica proattiva verso il futuro. Non esiste una frequenza certa e replicabile; la stessa sarà decisa, pianificata e applicata in base alla complessità della questione e alla sua importanza per i destini dell'organizzazione.

⁷⁷ Due ottimi *tool* gratuiti per migliorare la visualizzazione dei dati sono Data Wrapper (<https://app.datawrapper.de>) e Flourish (<https://flourish.studio>), molto utile per le *cd. bar chart race*, grafici dinamici per mostrare le variazioni su base temporale e cronologica. Per un approfondimento, Donata Columbro, *Ti spiego il dato*, Quinto Quarto, 2021.

4.5 La fase di misurazione congiunta

*Nel gran numero di consiglieri è la salvezza, recitano i Proverbi, 11, 14. Tra i tanti consiglieri – formali e informali – che mi sono stati accanto nella vita professionale e non, ne ricordo uno con particolare affetto. Era un *commerciale* di vecchia scuola e il suo viso tradiva i chilometri percorsi in giro per l'Italia, per *stare accanto* ai tanti clienti che ne adoravano lo stile e la correttezza negli affari. Un giorno – quando ancora non avevo deciso *da che parte stare* – mi svelò uno dei suoi *ferri del mestiere*. Il più prezioso, a suo dire.*

Nel momento in cui ti trovi di fronte ad un nuovo cliente, inizia questo rapporto con qualcosa di piccolo. Un piccolo progetto – magari anche a titolo gratuito – una piccola fornitura; qualcosa, insomma, che non rivesta grande importanza, né per te e né per lui. Ma durante la realizzazione, osservalo. Cerca di notare le sue reazioni - di fronte ad un problema, per esempio – o il suo modo di rivolgersi agli interlocutori. E fatti osservare da lui, nel momento in cui porti a termine quel piccolo compito.

Negli anni, quel consiglio è diventato un vero e proprio tratto della mia conduzione professionale, nonostante i mugugni di quei colleghi e di quelle colleghe che non ne comprendono l'utilità, preferendo indugiare in un più cinico *del doman non v'è certezza* che esige scaltro opportunismo.

È anche giusto ammettere – per onestà intellettuale – che la mia scelta non risponde ad una motivazione etica bensì ad un calcolo funzionale che ha comportato, nel tempo, corposi vantaggi. Primo tra tutti, il fatto che le mie relazioni professionali siano naturalmente calibrate sul medio lungo periodo.

Se ne parlo qui, tra queste righe, è perché ritengo che il modello possa essere replicato nel momento in cui, di fatto, ci troviamo.

Una situazione delicata e in divenire, ancora densa di incognite, in cui le parti negoziali hanno formalizzato un accordo senza, tuttavia, aver ancora dato corso a quella relazione fiduciaria che sottende il processo negoziale appena concluso.

In questo senso e in questa direzione, la possibilità è quella di testare i buoni propositi formalizzati nell'accordo in uno spazio collaborativo di pianificazione che è *già* operativo e, nel contempo, privo di quella tensione che caratterizza il progetto vero e proprio. Sottoposto alle pressioni del budget, dei tempi e del suo naturale dispiegarsi attuativo.

L'individuazione di rinnovate opportunità *comuni* ci permette, inoltre, di riflettere su due temi strategici nell'ambito di una nascente collaborazione: il tema reputazionale e quello della governance.

Esaminiamoli nello specifico:

- *La reputazione condivisa*

In quello splendido capolavoro cinematografico di narrativa geopolitica che è *Syriana*⁷⁸, il veterano della CIA Robert Barnes (interpretato da un convincente Clooney) si reca a casa del proprio superiore per capire i motivi per cui l'Agenzia lo stia *scaricando* screditandolo come un agente compromesso. La reazione dell'uomo di fronte a Barnes è semplicemente *meschina*. Non vuole parlare con lui e non vuole essere visto in pubblico con lui. Nonostante le tante missioni che l'agente ha portato a compimento, anche a costo della propria vita, e dei decenni dedicati alla CIA.

La reputazione – la propria e quella degli altri – è da sempre un tema spinoso; la sua stessa definizione – *la considerazione altrui sentita come misura della qualità e della moralità delle azioni*⁷⁹ - ne attesta tutte le difficoltà rispetto ad un processo che non può essere governato o costruito a tavolino, dipendendo esclusivamente dal sentire altrui⁸⁰. A questo si aggiunga anche una valutazione ancora *modesta* su quelli che possono

78 2005, Stati Uniti d'America, regia di Stephen Gaghan, con George Clooney, Matt Damon, William Hurt e Christopher Plummer.

79 Dal *Vocabolario della lingua italiana* Devoto Oli.

80 Sul tema, S. Martello, R. Zarpellon, *Le Litigation PR ai blocchi di partenza: verso la costruzione di un modello italiano*, in "Parola alla Difesa", n. 2, 2018, pp. 149-154.

essere gli effetti reputazionali, nel bene e nel male. Come mi confessò un collega in quel momento illuminante che è la pausa caffè durante un convegno, *ne parliamo tanto perché ne dobbiamo parlare ma se dovessimo applicarla faremmo tutti la figura di gente che non sa stare al mondo*. Ed è proprio per questi motivi che occorre essere *dolorosamente* chiari - anche a costo di essere interpretati come dei *sempliciotti* - nel dire che il tema reputazionale non è appetitoso solo per il mercato convegnistico ma anche e soprattutto per la vita delle organizzazioni. Che nel momento stesso in cui queste pagine diventeranno pubbliche e scaricabili, io avrò deciso consapevolmente di mettere la mia reputazione nelle mani del CSV Napoli che, a sua volta, metterà la propria nelle mie. Nel bene, nel momento in cui le pagine incontreranno il favore di pubblico e critica. Nel male, qualora le stesse siano percepite come inutili o ridondanti o fuori tema. Siamo disposti a correre questo rischio? Sì, e non per sprezzo del pericolo, quanto, più semplicemente, per il fatto di esserci testati in questi anni, sottoponendo le nostre parole, le nostre aspettative e i nostri comportamenti a delle vere e proprie *prove da stress*.

- *La governance condivisa*

Il tema del *patrimonio reputazionale intrecciato* origina la necessità di un raccordo tra due stili di governo sicuramente diversi tra loro, rispetto alle missioni istituzionali delle organizzazioni, per esempio, o rispetto allo stile comunicativo adottato. Per ovviare al problema, trasformandolo in una ulteriore opportunità di conferma degli scopi sopra auspicati, può essere utile costituire una cabina di regia al cui interno rappresentanti delle due realtà lavorino per l'emersione di opportunità comuni. Dando luogo, se vogliamo, ad un processo che non può dirsi più negoziale, ma collaborativo. Con una governance creata *ad hoc* per lo scopo.

4.6 Che cosa abbiamo imparato?

Sintetizzando le risultanze valoriali del capitolo appena trascorso:

- *Il riconoscimento sostanziale della misurazione*
La fase di misurazione detiene un ruolo fondamentale e strategico nella cornice di un qualsiasi proposito progettuale, incluso quello negoziale. Se ben pianificata e metabolizzata permette un riscontro su *ciò che è stato*, implementando *ciò che sarà* e consentendo all'organizzazione di crescere da un punto di vista progettuale e reputazionale.
- *Il ruolo comunicativo dell'attività di misurazione*
Lungi dall'essere esclusiva verifica di quanto si è raggiunto e di come lo si è raggiunto, l'attività di misurazione si trasforma in vero e proprio volano comunicativo nel momento in cui certifica lo stato di salute dell'organizzazione, non solo rispetto alla contingenza del momento ma in una ottica valoriale più raffinata. Questo ruolo propriamente comunicativo deve essere *accompagnato* da una narrazione in grado di intercettare i vari pubblici di cui una organizzazione si compone, per rispondere alle loro personali aspettative in maniera sartoriale.
- *Il grigio, tra il bianco e il nero*
Una attività di misurazione che attesti il successo nell'esatta coincidenza tra quanto auspicato e quanto ottenuto o l'insuccesso nello scostamento anche irrisorio tra i due parametri di partenza è semplicemente inutile e non apporta alcun vantaggio all'organizzazione. Al contrario, una attività di misurazione che indugia in quella *terra di nessuno* tra i due estremi può rivelarsi – se dolorosamente e obiettivamente organizzata - di consistente valore per l'organizzazione, identificando aree vulnerabili / potenzialità o, più in generale, *spazi bianchi* che, altrimenti, non sarebbero mai stati notati.
- *La misurazione intermedia*
Ogni attività di misurazione *post* progetto origina da una attività in-

termedia di monitoraggio, votata alla verifica del dispiegarsi logico e consequenziale delle attività e funzionale ad una più ordinata aggregazione delle informazioni una volta conclusa l'attività. La presenza di forme intermedie di controllo, inoltre, aiuta l'individuazione di criticità *prima* che le stesse si trasformino in veri e propri errori di sistema, tutelando e proteggendo un equilibrato svolgimento delle funzioni e delle condotte.

- *Lo scopo duplice dell'attività di misurazione*

Se in una qualsiasi condotta progettuale la misurazione è funzionale alla verifica delle condotte adottate, degli strumenti selezionati e delle scelte operate attraverso un confronto tra l'obiettivo auspicato e quello ottenuto, nel processo negoziale la stessa diventa anche momento operativo di confronto tra le due realtà interessate, per esplorare potenziali opportunità indotte dall'accordo appena formalizzato.

Capitolo 5

Le resistenze culturali al cambiamento negoziale

Lavorare sul presente per modellare il futuro

*Il compianto signor Venizelos osservò una volta
che in tutte le sue guerre l'Inghilterra [...]
vince sempre una battaglia: l'ultima.*

Winston Churchill, *Discorso*,
10 novembre 1942

Dovrebbero, in ipotesi, rappresentare le pagine più semplici e *lineari*, in cui le risultanze fluiscono naturalmente dalle pagine appena trascorse, certificandone validità, necessità e senso compiuto. Ma per chi scrive – con una certa coerenza, sin dalle sue prime parole edite – non è mai stato così.

Delle *Conclusioni* temo l'arroganza intellettuale – nel perimetrare e descrivere concetti e valori che magari sono già cambiati nel momento in cui il testo *ritorna* all'autore sotto forma di prima bozza – e la vigliaccheria attuativa di chi si ostina a rilasciare una patente di *giustizia* ad un valore / metodologia / strumento senza averlo adeguatamente sperimentato nella realtà di ogni giorno. Che è, spesso e volentieri, diversa da quella rivelata dalla pagina, dipendendo da fattori che magari riusciamo ad *annusare* senza tuttavia essere in grado di dare loro forma compiuta. Non posso permettermi nemmeno il lusso di *imboscarmi* in quell'entusiasmo sfrenato e propagandistico che apre il presente capitolo, confidando in un dato storico che ricorre per assicurare una vittoria che, almeno nel 1942, non appariva affatto scontata e certa.

Ma posso – e in qualche misura, *devo* – contribuire a quello sforzo intellettuale per testare le mie stesse parole, inquadrando asetticamente le sfide che quelle stesse sottendono.

Incluse le *tensioni* che ne potrebbero orientare l'esito verso il successo o il fallimento.

È quello che ho cercato di fare, con le informazioni in mio possesso.

5.1 L'accreditamento del metodo oltre la contingenza ideologica

Tra le critiche mosse al mio lavoro e alle mie parole, è sicuramente la più presente.

La tendenza – anche se, personalmente, la definisco più una *necessità* – ad assimilare e mutuare strumenti e metodologie proprie del Profit in ambito Non profit, con una forzatura che, per molti, non interessa nemmeno tanto l'applicabilità quanto, piuttosto, l'identità.

Ho sempre pensato che la questione abbia a che vedere – più che con le mie personali scelte contenutistiche – con il modo in cui una componente corposa di professionisti del Terzo settore generalmente intende i rapporti tra Profit e Non profit. Pubblicamente *stretti* e contigui – se non altro per le crescenti reciproche necessità⁸¹ – e, nel contempo, divisi da una distanza di sicurezza, per poter rimarcare differenze e autonomie che, di fatto, non hanno più alcun motivo di essere⁸².

Proteggendo un patrimonio identitario che, giorno dopo giorno, assomiglia sempre più al palazzo spoglio di un nobile decaduto.

Dall'altra parte, come ho già avuto modo di scrivere, *il profit non ha questi problemi di identità. Persegue uno scopo e, in base a quello stesso scopo, è pronto a mutare approccio, setacciando le alternative possibili nelle contingenze del momento e stringendo alleanze nel momento in cui le stesse*

81 Oltre alle necessità più immediate e intuibili, il Terzo settore ha bisogno del Profit e dei suoi strumenti anche per accreditare una immagine e una operatività più professionale, meno concentrata sull'*Idea* (di per sé nobile e assoluta) e più legata al *Progetto* che esige naturalmente una organizzazione ed una pianificazione attenta. Dall'altra parte, il Profit – proprio in virtù di un comportamento pregresso influenzato da un modello comunicativo sempre più persuasivo e pervasivo – ha bisogno del Terzo settore per riaffermare una immagine di sé meno cinica; più legata ad una consapevolezza di medio lungo periodo. Interdipendenza, dunque, e non per buonismo ma per ragioni ben precise che, se non risolte, comporteranno per i due ambiti, nel medio lungo periodo, una crescente perdita di “peso sociale” individuale. Fonte: S. Martello, S. Zicari, *Tra Profit e Non profit. Le regole per una alleanza efficace*, op. cit., p. 24.

82 Se non altro, per il fatto di essere trasversali ai due ambiti e non comuni ad uno solo.

*diventano funzionali al quadro d'azione mutato*⁸³.

Ancora una volta – come già per il Volontariato aziendale o, più in generale, per i processi comunicativi – il timore di colui che scrive non interessa solo le possibilità di accreditamento di una pratica mutuata da un ambiente esterno ma anche l'acuirsi di un divario – già pericolosamente ampio – tra i due ambiti che andrebbe a irrobustire e a cristallizzare punti di forza e punti di debolezza. Con un conseguente squilibrio dialettico, contrattuale e operativo che il Paese per primo – e il Terzo settore, per secondo – non possono più permettersi.

Di fronte a questa alternativa, concreta e palpabile, la sfida rimane quella della formazione continua e *ossessiva*, per giustificare e motivare – ancora prima di trasmettere – l'urgenza di una dotazione rinnovata di competenze e saperi, adeguata alle rinnovate necessità relazionali e comunicative.

5.2 Il cambio condiviso del paradigma negoziale

Quanto sopra auspicato appare necessario e, nel contempo, non ancora sufficiente, almeno rispetto alla situazione italiana che esprime ancora – e ancora di più rispetto al singolo tema indagato - una diffusa conflittualità nelle dinamiche di impostazione generale e di svolgimento.

Pensiamo, in tal senso, alle tematiche ambientali, il cui racconto viene caratterizzato, ancora nel 2021, dalle 3C: complessità, contraddittorietà e conflittualità.

83 S. Martello, S. Zicari, *Il volontariato aziendale*, op. cit., p. 187. Esempi emblematici di questo approccio *laico* sono presenti nella stessa *costruzione* delle cd. aziende for benefit (in cui il tradizionale scopo di profitto viene affiancato dalla responsabilità di un impatto positivo sulla vita delle persone e dell'ambiente in cui l'organizzazione opera), la cui forma giuridica è stata riconosciuta anche dall'Italia e disciplinata dalla Legge 208/2015, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*, commi 376 / 384, pubblicata nella GU Serie Generale n. 302 del 30.12.2015 – Supplemento Ordinario n. 70. Per un approfondimento, S. Ronco, *La società benefit tra il profit e non profit*, Editrice Scientifica, 2018.

Se la prima C esprime una caratteristica strutturale del tema, legata ad una dimensione tecnico scientifica che deve essere compresa (e, dunque, spiegata) anche dai non addetti ai lavori, la seconda e la terza C riflettono – secondo Sergio Vazzoler, uno dei più autorevoli comunicatori ambientali italiani – una contrapposizione ideologica *tra le ragioni dello sviluppo economico e tecnologico e le istanze di protezione della salute umana, degli habitat naturali e delle risorse ambientali*⁸⁴ che, in un nefasto effetto domino, si trasforma in contraddittorietà tra le adesioni ideali e i comportamenti individuali.

Occorre, in poche parole, spiegare che le tradizionali regole d'ingaggio negoziali sono divenute semplicemente obsolete, ancora di più in un mondo che proprio la recente pandemia da Covid 19 ha certificato essere sempre più interconnesso e interdipendente.

E che l'alternativa più utile risiede in un modello che tuteli le aspettative di parte nella cornice di un obiettivo integrato e *aggregato*.

Lo scopo – diffuso o tematico, poco importa – *deve* essere, dunque, quello di una adesione convinta e congiunta, legittimata e riconosciuta da tutte le parti in causa. Per dare al cambiamento auspicato una speranza di realizzazione per il futuro e, più prosaicamente, per proteggere il presente, *bypassando* il rischio di relazioni sbilanciate tra parti che hanno aderito e parti che si sono sottratte a questa nuova responsabilità collettiva.

5.3 *Last but non least... la presenza comunicativa*

Si tratta di una sfida strategica, anche se apparentemente *periferica* e marginale rispetto all'oggetto e allo scopo di queste pagine.

La tecnica comunicativa attraversa orgogliosamente – sia pure con diverse *forze d'impatto* e sensibilità – l'intero processo negoziale.

È presente nella fase di pianificazione – nel momento in cui la parte si

84 S. Vazzoler, *La cassetta degli attrezzi del comunicatore ambientale*, in S. Martello, S. Vazzoler (a cura di), *Libro bianco sulla comunicazione ambientale*, Pacini Editore, 2020, p. 38.

interroga sul proprio patrimonio valoriale e sui propri obiettivi – è preponderante nella fase di attuazione negoziale in cui caratterizza tutte le fasi di presentazione, di ascolto e di scambio con l'interlocutore del momento ed appare influente anche nella fase di misurazione in cui *accompagna* la declinazione dei dati all'esterno secondo le caratteristiche dei pubblici a cui gli stessi sono destinati.

Nel contempo – come ho avuto modo di osservare nelle pagine introduttive delle *Lezioni Campane* – dobbiamo considerare come la comunicazione *non riesca ancora ad entrare, in pianta stabile, nelle logiche decisionali, rimanendo (almeno nel panorama nazionale) una splendida incompiuta, dotata di un talento sopraffino che si riflette in una bacheca desolatamente vuota di premi e medaglie*⁸⁵. Una situazione che, di fatto, non pregiudica solo la resa generale del processo comunicativo ma anche e soprattutto la legittimità e la riconoscibilità del professionista che ne è responsabile⁸⁶.

A tutto questo si aggiunga anche l'alto livello di deperimento delle dotazioni strumentali comunicative, sottoposte – mai come oggi – ad un *turn over* ossessivo e vagamente *darwiniano* fatto di sostituzioni, rilanci e cadute che si ripetono in maniera pericolosamente ciclica, non consentendo nemmeno a quelle stesse dotazioni di dimostrare la propria validità.

Il timore è che anche al processo negoziale – anche a *questo* processo negoziale, votato più all'incontro che allo scontro – venga riservato lo stesso trattamento previsto, con tutto il rispetto, per la novità digitale del momento, con un tempo di accreditamento troppo esiguo per poter realizzare dei risultati apprezzabili. Prima che l'ennesima novità del momento distolga l'attenzione.

85 S. Martello, *Per il Lettore, per la Lettrice. Sul doloroso e necessario riconoscimento delle parole che seguono*, in E. Fregonese, S. Martello, A. Veronese, R. Zarpellon, *Lezioni Campane. I fondamentali della comunicazione*, op. cit., p. 9.

86 Si tratta, a ben vedere, di una criticità molto diffusa, soprattutto tra le professioni intellettuali emergenti. Ne parlo in S. Martello, *Accreditamento e legittimazione delle professioni intellettuali*, in L. Bizzarri (a cura di), *Il ritorno a casa degli Ulissi. Le professioni al tempo della rigenerazione urbana*, Pacini Editore, 2019, pp. 133-138.

Per contrastare questa eventuale – anche se prevedibile – deriva, occorre un *ambasciatore* credibile, in grado di farsi ascoltare dai vertici delle organizzazioni non in virtù di un apprezzamento isolato o di una scelta illuminata ma in quanto componente stabile di un sistema decisionale che non può e non vuole prescindere dal suo apporto.

Ed è importante che tutto questo avvenga anche nelle piccole medie organizzazioni, dove il problema è più sentito e dove è più alto il rischio di sistemi ibridi, magari *dopati* da valori contingenti e funzionali al tamponamento di una determinata situazione. Ma, non per questo, fondanti e funzionali ad una crescita (operativa, comunicativa, reputazionale) costante e continua nel tempo.

5.4 In conclusione, almeno per il momento

Tre sfide per il nostro presente.

Tre sfide naturalmente interconnesse e interdipendenti tra loro.

Tre sfide per affermare un metodo prima ancora di una tecnica.

Tre sfide, per sfatare la leggenda del cambiamento immediato che tutto ammanta e tutto risolve.

Restituendo al cambiamento auspicato in queste pagine – e a qualsiasi altro cambiamento - una *fatica* (intellettuale, preparatoria, attuativa) che non conosce scorciatoie o vie alternative.

Parole chiave

*Cercando le parole
si trovano i pensieri.*

Joseph Joubert, *Pensieri*

#ASCOLTO

Nel 2019 ho accolto l'invito del docente di comunicazione Biagio Oppi a far parte in qualità di *mentor* del neonato Laboratorio di Comunicazione *Comm to Action* di Bologna. Il proposito dell'iniziativa – la creazione di un punto di raccordo tra la teoria universitaria e la pratica professionale – mi convinceva pienamente ma ero anche persuaso che il mio apporto si sarebbe finalizzato in qualche consiglio isolato. Due anni dopo, devo ammettere che quella adesione è stata una delle più importanti dal punto di vista personale oltre che professionale. Il mio impegno è diventato giornaliero e questo mi ha *costretto* ad ascoltare un pubblico – quello degli studenti e delle studentesse universitarie – che altrimenti non avrei mai intercettato. Non è stato semplice né intuitivo. Mi sono dovuto adattare ad una grammatica diversa; ad un diverso modo di intendere le relazioni e ad una sensibilità profondamente *altra* rispetto alla mia. E ho dovuto, soprattutto, modificare le mie reazioni e le mie aspettative rispetto ad un pubblico che, fino a quel momento, aveva conosciuto solo la realtà perfetta – e per questo artificiale – dello studio e della teoria. Farlo, nel contempo, mi ha permesso di instaurare una relazione più profonda e proficua, svolgendo in maniera più responsabile e gratificante quel ruolo che tuttora detengo.

L'ascolto – se non formale e dotato di uno scopo recondito – rappresenta una diffusa risorsa salvifica, non solo rispetto allo scopo del testo e ai mo-

menti che lo contraddistinguono ma anche – soprattutto – rispetto allo stile generale del nostro agire. Con *ritorni* che non sono affatto aleatori – come qualcuno sostiene – bensì robusti e corposi. Per un approfondimento, Emilio Galli Zugaro, Clementina Galli Zugaro, *La Leadership comunicativa. Come aumentare la performance personale e aziendale*, Giunti, 2017.

#COERENZA

La coerenza è, da sempre, la migliore amica e la peggiore nemica del processo negoziale. Amica, nel momento in cui consolida e irrobustisce i contenuti e gli obiettivi, ammantando la relazione tra le parti. Nemica, nel momento in cui diventa incoerenza, gettando un velo di insicurezza e di sfiducia nel rapporto tra le parti e delegittimando i contenuti, anche quando positivi e funzionali al raggiungimento di un punto di sintesi trasversalmente vincente. Nel contempo, non possiamo e non dobbiamo dimenticare l'ambiente in cui operiamo, attraversato da molteplici fattori esterni – fuori dal controllo delle parti – la cui stessa presenza spesso richiede cambi decisionali repentini. In questo senso, si auspica all'interno del processo negoziale un *accordo tra gentiluomini* in cui la parte costretta e indotta ad un cambiamento comportamentale che potrebbe essere interpretato come incoerente spieghi con trasparenza i motivi che sottendono al cambio d'idea, confermando la volontà di un accordo reciprocamente vantaggioso.

#COMPLESSITÀ

La complessità è propria di un qualsiasi processo negoziale - a prescindere dall'importanza dell'oggetto negoziale o dal livello di diversità tra le diverse parti – sotto vari punti di vista e, spesso, distribuita su più livelli. A livello meramente quantitativo, in riferimento ai tanti attori e ambiti coinvolti, un tempo magari lontani e oggi contigui. A livello qualitativo, rispetto al patrimonio valoriale identitario di cui ogni organizzazione è portatrice. A

livello di compatibilità, nel momento in cui quei patrimoni si incontrano, per originare una condotta comune totalmente rinnovata. E, più banalmente, a livello di singole aspettative. La quotidianità, non solo negoziale o professionale, al contrario esprime nei confronti della complessità un certo *fastidio* come se la stessa rappresentasse un ostacolo (da aggirare con un processo di semplificazione) e non uno stimolo, anche rispetto alla tenuta del risultato finale nel tempo. Come ho già avuto modo di scrivere, restituire centralità al valore della complessità, riconoscendone la presenza senza cercare di aggirarla con soluzioni affrettate e inconsistenti, aiuta una più accorta modulazione delle interazioni tra ambiti differenti, garantendo maggiore solidità.

#COMPROMESSO

Per alcuni si tratta di una parola con valenza negativa; l'idea di dover sottostare a situazioni subite più che scelte, indotte da motivi contingenti che, talvolta, non interessano neppure la situazione oggetto del contendere. Per altri, al contrario, si tratta di una parola *neutra*, diffusamente presente in molti degli ambiti d'azione, non solo necessariamente professionali. Per questi ultimi, il compromesso non rappresenta altro che un *momento* ineludibile – all'interno di un più ampio scenario relazionale – da governare e da gestire. Molto dipenderà dal posizionamento del compromesso nel processo relazionale. Se posizionato in una sfera interna – prima dell'inizio del confronto vero e proprio – la definizione del *compromesso possibile*, rispetto ad un dato obiettivo, diventa momento di riflessione strategico nel quale individuare ciò a cui non si può assolutamente rinunciare contrapposto a tutto ciò che è sacrificabile rispetto alle istanze altrui. Se, al contrario, il compromesso rimane nelle more del processo già incardinato, la sua stessa posizione inibirà la possibilità di una riflessione neutra, rendendolo soggetto a variabili esterne di più difficile gestione.

#EMPATIA

Da ex studente di Liceo Classico, dovrei menzionare l'origine dal termine greco *empathos* ("sentire in"), ma ogni volta che mi trovo di fronte al tema, non posso fare a meno di pensare al modo in cui la lingua tedesca – una delle più *precise* e nette – indica l'empatia: *einführung*. Letteralmente – grazie all'aiuto di mio padre Roberto – *capacità di immedesimarsi nello stato d'animo del nostro interlocutore*, decodificando ciò che gli altri provano senza bisogno che lo esprimano con il linguaggio verbale. Non si tratta – come alcuni insinuano – di capacità divinatorie o di un dono che ci tocca in sorte senza nemmeno averlo chiesto o desiderato. Più banalmente, l'empatia è consapevolezza e legittimazione della nostra diversità; una autostima matura ed equilibrata che si riconosce in pregi e difetti e, più in generale, nell'attenzione al nostro prossimo. A ciò che lo rende felice – e che non necessariamente rende felici noi – e a ciò che lo spaventa, senza necessariamente spaventare noi. La capacità di *esercitare* l'empatia – in assenza di scopi reconditi – può aiutare molto la conduzione negoziale, consentendole l'esplorazione di spazi relazionali che - a torto o a ragione, colposamente o dolosamente – rischierebbero altrimenti di rimanere in ombra.

#ERRORI

Erra l'uomo finché cerca, scrive Goethe nel suo *Faust*. Forse è per questo che amo sbagliare, tenendo quegli errori *vivi* nella memoria ed anzi, talvolta rendendone pubblica l'evidenza. Perché quegli sbagli – professionali e non, poco importa – certificano una attività di ricerca continua e incessante e una posizione attitudinale e mentale resistente verso quella *comfort zone* che – per quanto rassicurante e per certi versi *necessaria* rispetto all'età che vivo – inibisce naturalmente il cambiamento. Nel bene come nel male. Ciò che invece detesto è commettere lo stesso errore due volte, dimostrando a me stesso di non aver ragionato abbastanza su quel fatto e di non averne

metabolizzato motivi ed effetti. Gli errori più tipici e ricorrenti del processo negoziale non interessano la tecnica quanto, piuttosto, il modo in cui percepiamo noi stessi e gli altri. Parlare troppo, senza ascoltare o riconoscere gli argomenti altrui; costruire una proposta negoziale calibrata sulle nostre sole necessità, lasciando inesprese quelle altrui; percepirsi come inadeguati, cercando – o, in alcuni casi, *forzando* attraverso concessioni non richieste – il consenso del nostro interlocutore o, ancora, lasciare la controparte (in questo caso, sì, la controparte) in una situazione di imbarazzo. Tutti errori che, a ben vedere, attengono al nostro equilibrio e, più in generale, al modo in cui interpretiamo il nostro stesso *stare al mondo*. Rispetto a questi punti di debolezza, possiamo realisticamente adottare due comportamenti. Il primo è, intuitivamente, quello di cambiare, interiorizzando le ragioni e le motivazioni al cambiamento in una fredda analisi costo / beneficio. Il secondo comportamento – assolutamente legittimo - è quello di comprendere che, semplicemente, non vogliamo cambiare, riconoscendo, nel contempo, le nostre debolezze e predisponendo dei veri e propri *sistemi di difesa* che ci tutelino. Per esempio, rivolgendoci ad uno specialista esperto, nel momento in cui decidiamo di non voler approfondire una materia nei cui confronti ci sentiamo inadeguati o delegando – per chi ritiene di essere troppo buono o arrendevole – gli aspetti più duri del processo negoziale ad un professionista esterno. Per un approfondimento, Michela Muthig, *Il piccolo sabotatore dentro di noi. Come stanarlo e farselo amico*, Feltrinelli, 2020 e David Robson, *Le trappole dell'intelligenza. Perché le persone intelligenti fanno errori stupidi*, Ponte alle Grazie, 2020.

#FATICA COMUNICATIVA

Resiste strenuamente in molti ambiti e in molti ambienti. L'idea che il processo comunicativo sia istintivo e immediato, nel cambiamento e nei risultati che realizza. Quante volte, nel corso della mia esistenza professionale,

mi sono sentito domandare un piano di comunicazione da consegnare di lì a pochi giorni? Magari senza neppure prevedere una visita presso la sede dell'organizzazione o senza parlare con i suoi componenti. Forse è per questo che qualcuno *scambia* i comunicatori per dei pubblicitari. Purtroppo (o per fortuna), il lavoro del comunicatore non è così istintivo e creativo e si basa su dati ed evidenze che devono essere rigidamente rispettati. Restituire al processo la fatica che gli è propria non rappresenta solo una forma di cortesia nei confronti dei tanti professionisti del settore, ma ne aiuta sostanzialmente il riconoscimento e la licenza ad agire da parte degli stessi interlocutori, migliorando la resa del rapporto. Incluso quello negoziale.

#FIDUCIA

Ogni processo negoziale di successo origina dall'instaurarsi di un reciproco rapporto di fiducia tra le parti coinvolte. Stephen M. R. Covey, che al tema ha dedicato il suo *La sfida della Fiducia* (FrancoAngeli, 2008), sostiene che le persone *reagiscono* alla fiducia e progrediscono con essa. Tuttavia, lo stesso Autore nota come, oggi, la fiducia sia troppo polarizzata sulle attitudini caratteriali (bontà d'animo, integrità, onestà) e poco attenta al modo in cui la fiducia viene concretamente declinata, in termini di visione d'insieme, abilità professionali e raggiungimento di risultati tangibili. Integrare nel proprio schema di valutazione anche questi parametri consente al clima di fiducia instaurato una coesione ed una stabilità funzionali ad un naturale proseguimento della relazione *oltre l'evento* negoziale in corso. Affermandone, così, lo scopo naturale e proteggendo la relazione da potenziali *cadute/impennate* che, da sole, sono in grado di compromettere i benefici offerti da una negoziazione equilibrata.

#INTERLOCUTORE

Secondo il Dizionario della lingua italiana *Devoto Oli* il sostantivo indica

ciascuna delle due o più persone che prendono parte a un dialogo. In una ottica valoriale e identitaria rispetto al tema trattato, si è ritenuto utile – per individuare la parte B della negoziazione AB (e viceversa) - preferire questo termine a quello più tradizionale di *controparte* che troppo si focalizza sulla presenza di un conflitto tra le singole aspettative. Impedendo, spesso, di vedere nell'*altro* una potenzialità più che una limitazione.

#MISURAZIONE

Ogni processo negoziale – al pari di ogni attività complessa e di medio lungo periodo – deve poter essere valutato, negli effetti e nei cambiamenti che ha realizzato, per poterne misurare la resa rispetto agli obiettivi auspicati e, nel contempo, per irrobustire il patrimonio di esperienze dell'organizzazione, in vista di future negoziazioni. A questo momento, che possiamo definire interno, si affianca il momento della *misurazione congiunta* tra l'organizzazione e l'interlocutore, per individuare – sulla base dell'accordo appena siglato – le potenziali opportunità in una cornice stabilmente collaborativa.

#MOMENTI NEGOZIALI

Ogni processo negoziale si struttura di momenti ineludibili e interdipendenti tra loro, capaci di dare al processo stesso consequenzialità e senso. La fase di preparazione – che consente all'organizzazione di interrogarsi sulle proprie aspettative e su quelle altrui – *introduce* la fase di negoziazione vera e propria in cui le parti confrontano e misurano i propri contenuti alla ricerca di un punto di sintesi tra valutazioni spesso polarizzate. La formalizzazione dell'accordo precede, così, la fase di misurazione, funzionale alla valutazione, nel breve termine, di quanto ottenuto e, nel medio lungo periodo, al costante irrobustimento delle tecniche negoziali.

OBIETTIVI E STRATEGIE

È importante sottolineare – soprattutto rispetto agli attuali tempi percorsi – che l'individuazione/elaborazione/misurabilità degli obiettivi si realizza sempre *prima* della definizione della strategia che ne è, di fatto, *riflesso operativo*. Una strategia priva di obiettivi (o, peggio, dotata di obiettivi parzialmente metabolizzati) può riuscire a dare l'impressione di un percorso progettuale ma non sarà mai realmente e sostanzialmente efficace. E, dunque, positiva per l'organizzazione che la mette in campo.

OBIETTIVITA'

Secondo il Dizionario della lingua italiana Devoto Oli *atteggiamento alieno da personalismi e particolarismi nel formulare un giudizio e nel comportamento che ne deriva*. L'obiettività – come valore tentato e necessario – *ammanta* ogni pagina del testo. Nel momento in cui ci interroghiamo sul perimetro di ciò che è irrinunciabile in contrapposizione a ciò che è sacrificabile. O quando onoriamo coerentemente la via del *vantaggio diffuso*, non abusando dei nostri punti di forza e non sfruttando le debolezze altrui. O, ancora, quando anche di fronte a provocazioni scegliamo un approccio collaborativo e propositivo, mettendo da parte reazioni istintive che potrebbero compromettere il processo in corso. Essere obiettivi – fuori e dentro il processo negoziale – non significa né essere deboli né *semplisticamente* razionali. Al contrario, significa essere in grado di *leggere* una situazione per quella che realisticamente è, con la sua zavorra di potenzialità e fragilità. Un consiglio di lettura è Raymond Boudon, *Il vero e il giusto. Saggi sull'obiettività dei valori e della conoscenza*, Il Mulino, 1997.

VANTAGGIO (DIFFUSO)

Cui bono? chiede Cicerone nella sua *Oratio pro Tito Annio Milone*. In un

processo negoziale *adulto* e consapevole, la risposta alla domanda non può che essere “a vantaggio di tutte le parti in causa”, nessuna esclusa. Non si tratta di un proposito utopico e infantile bensì di accorto calcolo, rispetto alle stesse premesse di un processo negoziale in cui convivono due obiettivi. Il primo, la risoluzione della controversia – reale o anche solo percepita – che ne ha attivato l’iter. Il secondo, la ricerca di un punto di sintesi tra le varie aspettative in campo, funzionale all’instaurarsi di una relazione di medio lungo periodo, sorretta – oltre che dalla fiducia reciproca – anche dall’assenza di *zavorre emotive* e di rancori e livori pregressi.

Autore

Stefano Martello (1974), giornalista e comunicatore, si occupa di comunicazione integrata, con particolare attenzione ai temi del *crisis management*, della comunicazione ambientale e della comunicazione per il Terzo settore. Coautore, con Biagio Oppi, della *Carta di Rieti – Per una comunicazione responsabile nei disastri naturali*; componente dei Gruppi di lavoro FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) sulla comunicazione ambientale e sul Terzo settore, è coordinatore di *Restart Program*; mentor del Laboratorio di comunicazione *Comm to Action* di Bologna e condirettore della collana *New Fabric* di Pacini Editore. Tra i suoi ultimi libri, *Il volontariato aziendale* (con S. Zicari, I Quaderni del Cevot, n. 84, 2020) e il *Libro bianco sulla comunicazione ambientale* (a cura di, con S. Vazzoler, Pacini Editore, 2020). In questa collana ha curato *Lezioni Campane. I fondamentali della comunicazione* (E. Fregonese, S. Martello, A. Veronese, R. Zarpellon, n. 10, 2021) e ha firmato, con Sara Bassi, *Il podcast per il Terzo settore*, n. 11, 2021. Vive e lavora tra Milano e Roma.

Riferimenti bibliografici

Amati, Alessandro

(2011), *La matrice per la gestione dei conflitti nella negoziazione*, Lombardo.

Amato, Homero S.

(2012) (a cura di Stefano Martello, Sergio Zicari), *Come negoziare. Tecniche, strategie e tattiche per negoziare meglio e ottenere vantaggi*, Liguori.

Ariosto, Ludovico

(2012) (introduzione e commento di Emilio Bigi, a cura di Cristina Zampese), *Orlando furioso*, BUR.

Bellow, Saul

(2019), *Uomo in bilico*, Mondadori.

Bernardini, Giovanni

(2019), *Parigi 1919. La Conferenza di pace*, Il Mulino.

Bizzarri, Luca

(2019) (a cura di), *Il ritorno a casa degli Ulissi. Le professioni al tempo della rigenerazione urbana*, Pacini Editore.

Boella, Laura

(2006), *Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia*, Raffaello Cortina Editore.

(2018), *Empatie. L'esperienza empatica nella società del conflitto*, Raffaello Cortina Editore.

Boudon, Raymond

(1997), *Il vero e il giusto. Saggi sull'obiettività dei valori e della conoscenza*, Il Mulino.

Cavallin, Ferruccio

(2015), *Creatività, pensiero creativo e metodo*, Libreriauniversitaria.

Cicerone, Marco Tullio

(2007), *L'arte di comunicare*, Mondadori.

Columbro, Donata

(2021), *Ti spiego il dato*, Quinto Quarto.

Covey, M. R. Stephen

(2008), *La sfida della Fiducia*, FrancoAngeli.

Covey, R. Stephen

(2019) (a cura di Bruno Di Lascio, Stefano Martello, Sergio Zicari), *Libera il Leader in te*, Franklin Covey, My Life.

Croce, Benedetto

(2002) (a cura di Maria Conforti, Gennaro Sasso), *La storia come pensiero e come azione*, Bibliopolis.

Di Paolo, Fabrizio; Martello, Stefano; Zicari, Sergio

(2012), *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore. Tecniche e dinamiche*, FrancoAngeli.

Fayol, Henry

(2011), *Direzione industriale e generale. Programmazione, organizzazione e controllo*, Guerini.

Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce

(2019), *L'arte del negoziato*, Corbaccio.

Fregonese, Emanuela; Martello, Stefano; Veronese, Alessandra; Zarpellon, Roberta

(2021) (a cura di Stefano Martello), *Lezioni Campane. I fondamentali della comunicazione*, CSV Napoli, n. 10.

Galli Zugaro, Emilio; Galli Zugaro, Clementina

(2017), *La leadership comunicativa. Come aumentare la performance personale e aziendale*, Giunti.

Garcia, Òscar Masó

(2018), *Libros de cima. Una historia de pasión y conquista*, Desnivel.

Gentile, Andrea

(2012), *L'intuizione creativa*, Rubbettino.

Ghiandelli, Giuliana

(2019), *Comunicazione non verbale. Gesti e linguaggi del corpo*, OM.

Gibbon, Edward

(1967), *Storia della decadenza e caduta dell'Impero Romano*, Einaudi.

Golding, William

(1980), *Il signore delle mosche*, Mondadori.

Gromyko, Andrej

(1989), *Memorie*, Rizzoli.

Iannuzzi, Francesco Romano

(2011), *La negoziazione cooperativa. Schede riassuntive sui profili teorici*, Lulu Edizioni.

Keynes Maynard, John

(2007), *Le conseguenze economiche della pace*, Adelphi eBook.

(2019), *La revisione del trattato*, Aragno.

Klein, Joe

(1996), *Colori Primari*, Garzanti.

Laforgue, Jules

(2008), *Moralità leggendarie*, Garzanti.

Lévi Strauss, Claude

(2002), *Razza e storia – Razza e cultura*, Einaudi.

Lorenz, Konrad

(1974), *Il cosiddetto male*, Garzanti.

Maffei, Claudio

(2005), *Le relazioni virtuose*, Falzea.

(2008), *Pensieri, parole, stati d'animo*, Falzea.

(2010), *Stai come vuoi. Manuale di equilibrio emotivo*, Falzea.

Malaguti, Daniele

(2018), *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino.

Martello, Stefano

(2013), *La creatività al servizio del Terzo settore*, in "Enti Non Profit" (ora "Cooperative & Enti non profit") di Ipsoa, n. 2, febbraio.

(2018), *La gestione della crisi negli enti del terzo settore. Dinamiche ricorrenti e possibili soluzioni*, Cesvot, I Quaderni, n. 78.

Martello, Stefano; Nani, Filippo; Zarpellon, Roberta

(2020) (a cura di), *Restart Program. Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid 19*, FrancoAngeli Open Access.

Martello, Stefano; Vazzoler, Sergio

(2020) (a cura di), *Libro bianco sulla comunicazione ambientale*, Pacini Editore.

Martello, Stefano; Zarpellon, Roberta

(2018), *Le Litigation PR ai blocchi di partenza: verso la costruzione di un modello italiano*, in "Parola alla Difesa", n. 2.

Martello, Stefano; Zicari, Sergio

(2013), *Fare business in India. Una guida per la Piccola e Media Impresa*, FrancoAngeli.

(2014), *Tra Profit e Non profit. Le regole per un'alleanza efficace*, Cesvot, I Quaderni, n. 72.

(2020), *Il volontariato aziendale. Dinamiche, potenzialità ed esperienze*, Cesvot, I Quaderni, n. 84.

Mazzini, Giuseppe

(2010), *Dei doveri dell'uomo*, BUR.

McLuhan, Marshall

(1996), *La sposa meccanica. Il folklore dell'uomo industriale*, SugarCo.

Michelini, Laura

(2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility. Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit*, FrancoAngeli.

Milani, Lorenzo

(2017) (a cura di Anna Carfora, Valentina Oldano, Federico Ruozzi, Sergio Tanzarella), *Tutte le opere*, Mondadori.

Moè, Angelica

(2020), *La motivazione. Teorie e processi*, Il Mulino.

(2021), *Motivarsi. Tre buone ragioni e qualche strategia*, Il Mulino.

Moravia, Alberto

(2001), *Racconti romani*, Bompiani.

Muthig, Michela

(2020), *Il piccolo sabotatore dentro di noi. Come stanarlo e farselo amico*, Feltrinelli.

Ryzov, Igor

(2019), *L'arte della negoziazione con il metodo del Cremlino*, 2019.

Robson, David

(2020), *Le trappole dell'intelligenza. Perché le persone intelligenti fanno errori stupidi*, Ponte alle Grazie.

Ronco, Simonetta

(2018), *La società benefit tra profit e non profit*, Editrice Scientifica.

Tomalin, Claire

(2019) (a cura di Massimo Scotti), *Jane Austen. La vita*, Nuova Editrice Berti.

Vecchiato, Giampietro; Zicari, Sergio

(2009), *Il primo incontro non si scorda mai. Manuale dell'accoglienza per le aziende e le organizzazioni*, FrancoAngeli.

Ringraziamenti

È uno dei titoli più evocativi e iconici della mia più che trentennale *carriera* di lettore. E, credo non casualmente, un libro che mi è stato consigliato e che non ho scelto. *Nessuno si salva da solo* di Margaret Mazzantini.

A salvare me, nella vita oltre che nel lavoro, non è stata l'intelligenza (ahimè, piuttosto nella norma) quanto piuttosto l'attitudine a circondarmi di persone, di esperienze, di successi e di fallimenti. Ascoltandone le storie e appuntandomi tutto, ovunque capitasse.

Così è stato – e non poteva essere diversamente – anche per questo libro che rimane *personale* nella responsabilità che il nome in copertina sottende e *diffuso* nelle esperienze, nelle conversazioni, negli spunti che ne hanno alimentato le pagine e fortificato la resa. Nella prossimità di un confronto che ancora, a distanza di tanti anni, mi provoca un brivido lungo la schiena. Se di emozione o di inadeguatezza, poco importa.

Consentitemi, dunque, di onorare il mio debito di gratitudine verso quanti – consapevolmente o inconsapevolmente – mi hanno teso la mano, permettendo a queste pagine di venire alla luce.

Roberto e Carla, per avermi – letteralmente – regalato giorni, mesi ed anni che ad altri non sono mai stati concessi.

Homero S. Amato. Per le intuizioni – di metodo e di conduzione – che hanno segnato ogni capitolo, ogni paragrafo e ogni parola di questo testo.

Il Presidente del CSV Napoli Nicola Caprio. Per una frase che mi disse in occasione del nostro primo incontro nel 2018, al Consiglio Direttivo Residenziale del CSVnet. Che mi fece capire tutto.

Il Direttore del CSV Napoli Giovanna De Rosa. In ricordo di una chiacchierata allo *Scout Center* di Roma che ha innescato alcuni tra i progetti formativi più stimolanti in cui sono stato coinvolto in questi ultimi anni.

La Responsabile Area Formazione del CSV Napoli Serenella Alois. Per alcuni *dettagli* che hanno irrobustito sostanzialmente le pagine del testo.

Ma, soprattutto, per la sua amicizia che mi è cara.

La Responsabile Area Comunicazione del CSV Napoli Valeria Rega. Per aver verificato le righe come se fossero sue. E per alcune osservazioni che hanno migliorato il tono e lo stile delle pagine.

I colleghi Francesco Gravetti e Walter Medolla. Per la passione, l'attenzione e la dedizione con cui alimentano le pagine di *Comunicare il sociale*, giunto – nel momento in cui scrivo – al suo decimo anno di attività.

Roberta Zarpellon. Per avermi accolto nel *suo* Restart Program. E, più prosaicamente, per avermi sopportato in questi ultimi quattordici anni. La sua fiducia e la sua amicizia mi sono molto care.

Alessandra Veronese. Per una professionalità che non ha mai bisogno di alzare la voce per imporsi; una virtù che, di questi tempi, non può e non deve passare inosservata.

Emanuela Fregonese. Per la coerenza che contraddistingue la *sua* comunicazione interna. E per aver disinnescato le mie crisi di panico sulla tratta ferroviaria Roma Milano.

Biagio Oppi. Nel ricordo di una tazza di Starbucks targata Boston.

Sergio Vazzoler. Per aver condiviso l'avventura del Libro bianco e per mille altre ragioni.

Il gruppo di lavoro del Libro bianco – Federica Bosello, Matteo Colle, Emilio Conti, Stefania Itolli, Alberto Marzetta, Roberto Mezzalama, Gloria Milan, Riccardo Parigi, Maria Grazia Persico, Paolo Silingardi e Marco Talluri – per aver irrobustito le mie competenze e per la fiducia che mi avete accordato.

Massimiliano Pontillo. Per le premesse positive ed empatiche. Che saranno confermate.

Alessandro Ramberti. Per la quasi ventennale fiducia che ha accordato alle mie suggestioni di lettura.

Le coordinatrici di Comm to Action Giulia Armuzzi (coordinamento generale) e Martina Bedeschi (coordinamento social). Per avermi regalato

uno scorcio di panorama inaspettato lungo un sentiero che pensavo di conoscere. La vostra crescita professionale e umana mi rende straordinariamente felice e orgoglioso.

I *mentor* di Comm to Action Daniele Fabbro, Antonio Gotti e Roberto Scalise. Per aver fatto girare la palla in una azione solo apparentemente farraginosa.

Sara Bassi. Per la sua proattività sobria e concreta. Con la certezza che durerà oltre la contingenza dell'entusiasmo.

Lisa Lorusso e Luca Bizzarri. Per avermi testato e, solo dopo, avermi accolto in quella stimolante bottega di spunti e apporti che è *New Fabric*.

Filiberto Lanciotti. Per essere stato, nel corso degli anni, un negoziatore duro e corretto. Molte delle nostre interlocuzioni *aleggiano* su queste pagine.

Pietro Citarella. A dieci anni dalle nostre prime parole in comune.

Giangi Milesi. Nel ricordo di una prefazione da cui partì tutto.

Cristina Galasso. Perché anche quando non c'è, c'è. E questo, semplicemente, non può essere dimenticato.

Salvatore Rimmaudo. Per le parole già presenti e per quelle che verranno.

Se è vero che nessuno di noi se la cava da solo, devo a voi tutti un pezzo della mia salvezza.

impaginazione
Spring Edizioni

revisione
Valeria Rega

stampa
Poligrafica F.lli Ariello-Editori s.a.s.

finito di stampare
Giugno 2021

CSV 
Centro di Servizio per il Volontariato

Centro Direzionale Is. E1
1° piano int. 2, 80143 Napoli
tel. 0815628474
info@csvnapoli.it
www.csvnapoli.it

nerosubianco
numero DODICI- 2021

collana di pubblicazioni
del CSV Napoli

ISBN: 9788894020649