

GIOVANNI PASCUZZI

L'arte e la scienza della negoziazione

(Estratto da Pascuzzi G., Giuristi si diventa, Mulino, Bologna, 2008, pp. 168-173)

Il giurista spesso è chiamato a condurre trattative in vista della conclusione di un accordo.

Al di là delle ipotesi in cui la legge impone tentativi di conciliazione, si pensi al caso dell'avvocato che deve sondare con parte avversa le possibilità di giungere ad una transazione su di una controversia in corso o scongiurare l'insorgere di una lite in futuro. O, ancora, alla fase delle trattative che precede contratti importanti (fusione tra grandi banche, accordi di collaborazione commerciale, appalti internazionali, contrattazione collettiva di lavoro) ove è importante valutare gli elementi del contesto che, insieme alle regole giuridiche, possono influenzare il possibile assetto degli interessi. Negoziazione richiedono anche le schermaglie in cui si sostanzia il 'patteggiamento' nel processo penale ovvero gli sforzi della diplomazia internazionale per giungere alla pace nei tanti conflitti armati localizzati sul nostro pianeta.

'L'arte e la scienza della negoziazione' è il titolo di un'opera ormai divenuta un classico (la traduzione italiana è RAIFFA [2006]). Howard Raiffa, matematico di Harvard, aprì la strada all'analisi dei comportamenti che facilitano la conclusione di accordi e la risoluzione delle controversie. Il suo principale contributo è stato il riconoscimento della necessità di una prospettiva fortemente interdisciplinare che coniughi teoria delle decisioni, teoria dei giochi e psicologia.

Gli insegnamenti relativi al diritto dei contratti hanno ad oggetto le regole applicabili ad una relazione contrattuale, comprese quelle che riguardano la fase delle trattative. Gli studi sulla negoziazione, invece, si occupano dei comportamenti tenuti dalle parti all'interno di un'interazione strategica. L'abilità principale di un buon negoziatore consiste nel saper riconoscere le caratteristiche del contesto in cui si trova e nell'adattare di volta in volta le sue strategie.

Le attività che si svolgono durante una negoziazione possono essere suddivise in due grandi categorie. La prima riguarda la definizione della zona di possibile accordo (*zone of possible agreement* o ZOPA). La seconda concerne la ripartizione dei benefici (*surplus*) derivanti dall'accordo. Per quel che riguarda la c.d. ZOPA, un negoziatore deve affrontare due problemi: a) stabilire se esiste la possibilità di un accordo vantaggioso, raccogliendo informazioni sull'oggetto dell'accordo e sull'esistenza di migliori alternative; b) individuare i confini della ZOPA. Spesso si parte dalla convinzione che la ZOPA sia sempre fissa e non sia possibile estenderla. In realtà quasi sempre esiste la possibilità di allargare la ZOPA e incrementare i guadagni per entrambe le parti. La chiave per ottenere tale risultato consiste nella capacità di riconoscere le differenze fra le parti e sfruttarle in modo creativo. Occorre anche considerare che le euristiche e le distorsioni nelle decisioni influiscono molto sulle modalità con cui vengono condotte le trattative (si veda l'ultimo paragrafo del terzo capitolo). Conoscere le principali scorciatoie mentali può servire a raggiungere quattro

obiettivi: a) capire in quali contesti è opportuno utilizzarle; b) capire quando possono provocare errori decisionali che portano alla conclusione di un accordo non conveniente o al fallimento di una trattativa; c) evitare che la controparte utilizzi strategie dirette ad indurci in errore; d) cercare di influenzare le decisioni della controparte [BELLANTUONO 2007].

LEGRENZI [2007] sintetizza così i passi fondamentali della negoziazione: 1) esiste uno spazio di trattativa? 2) possiamo trovare un punto che aumenti le utilità di entrambi? 3) possiamo aumentare lo spazio di trattativa; 4) l'interlocutore collabora con me nella ricerca? 5) posso fidarmi di lui? 6) pensa che farà ancora trattative con me? 7) l'accordo raggiunto è il migliore possibile? 8) non avrò rimpianti a negoziazione conclusa?

In linea di principio si può dire che la negoziazione ha 7 caratteristiche:

1) coinvolge due o più parti che hanno bisogno (o credono di averne) dell'altro (o degli altri) per raggiungere un risultato desiderato. Le parti sono accomunate da un interesse convergente;

2) le parti muovono da opinioni e obiettivi differenti. Sono queste differenze che impediscono l'accordo;

3) le parti credono che la negoziazione sia il modo migliore per appianare quelle divergenze (o almeno: un possibile modo);

4) le parti credono di poter riuscire a persuadere l'altra parte a modificare la propria posizione originale;

5) anche se non raggiungono il risultato ideale, le parti sperano in un esito accettabile;

6) ogni parte ha influenza (reale o immaginata) sulle azioni dell'altra. Se una parte non ha alcun potere, la negoziazione non ha alcuna utilità per l'altra parte;

7) il processo di negoziazione implica interazioni tra individui (di persona, al telefono, per lettera, etc.) che coinvolgono aspetti emotivi e attitudinali [BOYLE e altri 2005, 258].

Per 'stile di negoziazione' si intende la modalità con la quale il negoziatore si rapporta all'altro. Si può avere uno stile competitivo nel quale ad esempio si usa l'aggressività, l'assertività per intimidire l'altra parte così da (pensare di) riuscire a 'strappare' il massimo. Per converso si può avere uno stile cooperativo che porta ad essere cortesi, ragionevoli, leali. LEGRENZI [2007], spiega che in ragione degli atteggiamenti assunti possono variare i risultati nell'immediato e in possibili negoziazioni future. La ricetta dei buoni negoziatori sarebbe: "considerarsi degli alleati, con interessi diversi, il cui scopo comune è soddisfare entrambi, magari cercando di ampliare in modo ingegnoso la torta che i vincoli della negoziazione ci hanno presentato inizialmente come entità da spartire". Inutile dire che l'ingrediente di base sarebbe la fiducia reciproca.

Per 'strategia di negoziazione' si intende l'approccio all'intero processo. Concretamente sono le tattiche che si possono utilizzare per ottenere il miglior risultato e dipendono da come si vede la negoziazione, da cosa si intende per obiettivo migliore, dal tipo di offerte e concessioni che si è disposti ad accettare. Ogni stile di negoziazione si può coniugare con una qualsiasi delle strategie.

Le principali strategie di negoziazione sono [BOYLE e altri [2005, 265]:

a) Strategia competitiva. Mira ad ottenere il massimo proponendo richieste elevate e mostrando nessuna propensione a fare concessioni. Porta a vantaggi quando si ha un reale potere intimidatorio sull'altra parte il che la rende poco realistica e difficile da portare avanti. Il principale aspetto negativo è che non favorisce soluzioni creative utili a soddisfare entrambe le parti.

b) Strategia cooperativa. Mira a perseguire il miglior risultato congiunto. Crea un clima più sereno, aperto e leale. Favorisce eventuali future negoziazioni tra le stesse parti. È una strategia rischiosa quando la controparte ha uno stile competitivo. Si vedano le ricordate considerazioni di LEGRENZI [2007c].

c) Strategia del *problem solving*. Mira a trovare una soluzione creativa che soddisfi gli interessi di entrambe le parti. Si tratta di capire cosa è realmente importante per ciascuna parte al fine di trovare una soluzione che se ne faccia carico. È la strategia tesa ad estendere la c.d. ZOPA vista prima. Funziona solo se si hanno a disposizione le informazioni necessarie e risulta impraticabile se non è adottata da tutte le parti. Vale a dire: è quella suggerita nei manuali, ma anche la più difficile da riscontrare nella realtà.

d) Strategia dell'evitamento. Mira ad evitare qualsiasi progresso reale mercé cancellazione e rinvii degli incontri. Viene posta in essere da chi in realtà non vuole nessun accordo. Ha il vantaggio di intimidire la controparte ma lo svantaggio di affidare alla stessa l'iniziativa e il controllo della situazione. Non è realmente utile.

e) Strategia dell'accomodamento. Mira ad una accettazione quasi supina delle proposte di controparte: è quindi una forma di degenerazione dell'approccio cooperativo. Di regola non porta vantaggi per chi la persegue e quindi è scarsamente usata.

Scegliere tra l'una o l'altra strategia dipende da diversi fattori: il tipo di approccio utilizzato da controparte; il desiderio delle parti di coltivare nuove relazioni in futuro; l'importanza riposta nel raggiungimento dell'accordo; gli obiettivi reali delle parti, e così via.

La negoziazione è un processo che richiede una pluralità di abilità. E certamente richiede molta preparazione. È necessario in particolare: cercare e conoscere i fatti alla base della controversia; stabilire in che modo il diritto disciplina quei fatti così da sapere quale sarebbe l'eventuale esito giudiziale della controversia; identificare correttamente gli obiettivi del proprio assistito ponendoli in ordine di priorità; redigere un piano di azione che preveda anche la linea sotto la quale non è possibile andare (secondo LEGRENZI [2007] quando si entra in una trattativa sarebbe bene definire i valori di tre opzioni: a) l'opzione 'limite', ovvero il livello minimo oltre il quale la negoziazione non è più possibile; b) l'opzione 'obiettivo', cioè il risultato della negoziazione che si riterrebbe soddisfacente; c) l'opzione 'richiesta').

In sede di negoziazione occorre affrontare anche problemi di natura etica. Es.: è necessario dire sempre la verità? si può ricorrere alle minacce? (MNOOKIN e altri [2006], dedicano un intero libro alla negoziazione per avvocati; si vedano anche MAUGHAN e WEBB [2005, 317].

Un aspetto particolare è rappresentato dalle tecniche persuasive adoperabili. PIATTELLI PALMARINI [1996, 53] dedica al tema pagine molto

interessanti e suggerisce alcune ‘formulette’ che possono essere usate o da cui occorre guardarsi.

a) Persuadere l’interlocutore di trovarsi in una posizione meno favorevole di quella nella quale invece realmente è.

b) Introdurre nella trattativa opzioni fittizie nettamente meno attraenti per l’interlocutore al fine di spingerlo verso un’opzione reale pre-esistente (c.d. effetto rimbalzo).

c) Capitalizzare subito sulle concessioni, seppur minime, fatte dall’altra parte. Ci si comporta come se fossero già acquisite così da muovere verso nuove concessioni e da rendere psicologicamente difficile ragionare come se le concessioni non ci fossero (che è invece la realtà delle cose).

d) Concentrarsi il prima possibile sul ‘come’ eseguire l’accordo in modo da dare per scontato che l’accordo già ci sia.

e) Presentare sempre le spese, le perdite e gli svantaggi in maniera ‘accorpata’ ed elencare invece i vantaggi ad uno ad uno in modo separato.

f) Presentare le opzioni favorevoli come le migliori possibili e non solo come le migliori concretamente accessibili.

Per apprendere l’arte della negoziazione è stato varato un progetto europeo per la realizzazione di una piattaforma virtuale grafico tridimensionale progettata per condurre esperienze didattiche/formative basate sulla metodologia dei giochi di ruolo. Sisine (*Sistema Integrato di Simulazione per la Formazione alla Negoziazione*). La piccola comunità di apprendimento quando è connessa a Sisine (<http://www.sisine.net/>) è stimolata a sostenere un processo di negoziazione in cui ogni partecipante è portatore di un interesse particolare. Obiettivi, ruolo e corpo artificiale (*avatar*) sono assegnati per ogni allievo da un formatore che orienta e supervisiona il gioco tra le parti. Ogni gruppo accede esclusivamente ad un particolare ambiente virtuale e si esercita in una particolare forma di negoziato: a) la *negoziiazione commerciale*, in cui i partecipanti al processo (come per esempio venditori e acquirenti) sono consapevolmente orientati al raggiungimento di un obiettivo comune; b) la *negoziiazione nei rapporti di lavoro*, come per esempio quella di natura sindacale. È un processo che si svolge all’interno di un sistema di regole esplicite ed implicite, nate dalle consuetudini e dalla specifica cultura organizzativa delle parti; c) la *negoziiazione interculturale*, ovvero un tipo di negoziazione non tradizionale in quanto gli attori coinvolti non sentono lo stesso bisogno di giungere ad una soluzione comune. Si tratta di situazioni complesse proprio per le differenze culturali (lingua, norme di comportamento, stili comunicativi, ecc.) e per l’assenza di un contesto di regole condivise (maggiori dettagli in GIULI, e altri [2007, 113]).

Bibliografia citata

BELLANTUONO, G. [2007], *L'arte e la scienza della negoziazione nella formazione del giurista*, in «Diritto e formazione», 523.

BOYLE F., CAPPS D., PLOWDEN P. e SANDFORD C. [2005], *A Practical Guide to Lawyering Skills*, Oxon, Cavendish Publishing.

GIULI D., LETTIERI N., PALAZZOLO N. e ROSELLI O. (a cura di) [2007], *Simulazioni interattive per la formazione giuridica. Didattica del diritto, tecnologie dell'informazione, nuovi modelli di apprendimento*, Napoli, Esi.

LEGRENZI, P. [2007], *Siete bravi negoziatori?*, in «L'Impresa», n. 3, p. 72-77.

MAUGHAN, C. e WEBB J. [2005], *Lawyering Skills and the Legal Process*, Cambridge, Cambridge University Press.

MNOOKIN R.H., PEPPET S.R. e TULUMELLO A.S. [2006], *Negoziazione per Avvocati. Strumenti per la risoluzione efficace delle controversie legali*, Urgnano, NLP.

PIATTELLI PALMARINI, M. [1996], *L'arte di persuadere. Come impararla, come esercitarla, come difendersene*, Milano, Mondadori.

RAIFFA, H. [2006], *L'arte e la scienza della negoziazione: come risolvere i conflitti e trarre vantaggio dall'accordo negoziale*, Urgnano, NLP.