

LIUC eBook

# Fenomenologia del conflitto

Paolo Della Vedova

LIUC







# Fenomenologia del conflitto

Paolo Della Vedova

LIUC Università Cattaneo

Copyright 2024 © Università Carlo Cattaneo – LIUC  
C.so Matteotti, 22 - 21053 Castellanza (VA)  
Data di pubblicazione: Ottobre 2024  
ISBN 978-88-941811-0-4

## Indice

|   |    |
|---|----|
| Prefazione.....   | 9  |
| Il conflitto strutturale.....   | 10 |
| Introduzione .....  | 10 |
| Fenomenologia del Conflitto .....   | 12 |
| Definizione .....   | 12 |
| Conflitto come fenomeno naturale.....   | 12 |
| Conflitto come fenomeno percepito.....  | 13 |
| Intersezione tra fenomeno naturale e fenomeno percepito .....   | 14 |
| L'attualità del conflitto .....   | 15 |
| Il conflitto come fenomeno quotidiano.....  | 16 |
| Teorie e modelli generali del conflitto .....   | 18 |
| Cenni storici: l'idea di conflitto nella storia del pensiero dalle origini all'età contemporanea..... | 18 |
| Le Origini.....   | 18 |
| Il Conflitto nelle Tradizioni Orientali .....   | 20 |
| Il conflitto nella Roma antica.....   | 21 |
| Il concetto di conflitto nel pensiero medievale .....   | 22 |
| Il Conflitto nell'Età Moderna .....   | 24 |
| La storia come conflitto .....  | 28 |
| Teorie contemporanee.....   | 32 |
| Il conflitto .....  | 41 |
| Definizione .....   | 41 |
| Cause ed approcci del conflitto.....  | 43 |
| Le origini dei conflitti.....   | 44 |
| Interessi e posizioni nel conflitto (Cenni).....  | 46 |
| Le azioni conflittuali.....   | 47 |
| I tipi di conflitto .....   | 49 |
| Il conflitto intrapsichico.....   | 50 |
| Forza, diritto ed interessi nella gestione del conflitto .....  | 51 |

|  |    |
|--|----|
| Il diritto .....   | 52 |
| Gli interessi.....   | 54 |
| Modalità risolutive formali del conflitto.....                 | 55 |
| La teoria dei giochi .....                                     | 55 |
| Il dilemma.....  | 57 |
| Il dilemma del prigioniero .....                               | 58 |
| Il dilemma del negoziatore .....                               | 63 |
| La negoziazione .....  | 64 |
| Tipologie di tecniche di negoziazione .....                    | 65 |
| Strumenti e tecniche di facilitazione nella negoziazione ..... | 66 |
| Dinamiche sociologiche del conflitto e della negoziazione..... | 66 |
| La negoziazione come forma di comunicazione.....               | 67 |
| Negoziazione come comunicazione strategica .....               | 68 |
| Gli approcci nella negoziazione.....                           | 70 |
| L'approccio cooperativo nella negoziazione .....               | 70 |
| L'approccio competitivo nella negoziazione .....               | 71 |
| La negoziazione complessa .....                                | 72 |
| Diritto e negoziazione.....                                    | 80 |
| Il negoziato efficiente .....                                  | 82 |
| Scindere le persone dal problema .....                         | 83 |
| Concentrarsi sugli interessi, non sulle posizioni.....         | 84 |
| Generare opzioni.....  | 85 |
| Utilizzare criteri oggettivi.....                              | 86 |
| Le percezioni.....   | 87 |
| Influenza della Percezione .....                               | 88 |
| La percezione selettiva.....                                   | 88 |
| Autismo sociale.....   | 89 |
| Effetti della Percezione di Ostilità .....                     | 91 |

|  |     |
|--|-----|
| La Profezia che si autoavvera .....                            | 91  |
| <i>Bias</i> Cognitivi .....                                    | 93  |
| Il cervello .....  | 99  |
| La comunicazione nel processo negoziale .....                  | 100 |
| La comunicazione .....   | 100 |
| Comunicazione e Ascolto attivo .....                           | 102 |
| L'intelligenza emotiva. Le emozioni .....                      | 105 |
| Le emozioni .....  | 107 |
| L'Errore di Cartesio: Emozione, Ragione e Cervello Umano ..... | 109 |
| Marcatori Somatici .....                                       | 111 |
| Neurobiologia delle Emozioni .....                             | 111 |
| Implicazioni per la Razionalità .....                          | 112 |
| Studi su Pazienti con Danni Cerebrali .....                    | 113 |
| Le esigenze primarie nelle emozioni .....                      | 114 |
| La negoziazione multiculturale .....                           | 116 |
| La persuasione .....   | 119 |
| Le fasi della negoziazione.....                                | 122 |
| Il conflitto e la negoziazione.....                            | 122 |
| Le fasi negoziali.....   | 124 |
| La preparazione.....   | 126 |
| Le tecniche di gestione della negoziazione.....                | 129 |
| Criticità della negoziazione.....                              | 133 |
| Oggetto fisso.....   | 133 |
| Negoziazione empirica .....                                    | 134 |
| L'irrazionalità .....  | 140 |
| La comunicazione empirica .....                                | 143 |
| La negazione.....  | 143 |
| Il Cigno Nero e la causalità empirica.....                     | 144 |
| La negoziazione efficiente .....                               | 146 |

|  |     |
|--|-----|
| Organon.....   | 153 |
| Negoziare .....  | 153 |
| Il conflitto .....   | 153 |
| I principi della negoziazione.....                                       | 156 |
| Il negoziato di principi.....  | 157 |
| L’ambito emotivo .....   | 161 |
| Le modalità di comunicazione.....  | 166 |
| Le interrogazioni.....   | 166 |
| I principi della negoziazione ed i conflitti giuridici .....             | 167 |
| Adr: la giustizia conciliativa .....                                     | 167 |
| Ordine isonomico ed ordine asimmetrico .....                             | 170 |
| L’arbitrato è alternativo? .....   | 173 |
| L’alternativa economica e sociale: l’adeguatezza della risoluzione ..... | 174 |
| Una distinzione storico concettuale .....                                | 175 |
| I singoli sistemi alternativi.....                                       | 176 |
| La Mediazione .....  | 177 |
| Mediazione obbligatoria/necessaria.....                                  | 180 |
| Il giudice e la mediazione .....   | 201 |
| Mediazione demandata dal giudice.....                                    | 203 |
| La disciplina.....   | 203 |
| Mediazione facoltativa.....  | 205 |
| Mediazione e clausole negoziali .....                                    | 205 |
| Negoziazione Assistita.....  | 206 |
| Arbitrato.....   | 219 |
| Bibliografia .....   | 259 |

## **Prefazione**

Questo testo è stato pensato e congegnato per gli studenti del corso di Tecniche di Gestione dei Conflitti che tengo, unitamente al collega Cesare Bulgheroni, presso la facoltà di Economia Aziendale dell'Università Carlo Cattaneo Liuc di Castellanza.

Il testo riprende molti dei principi e dei concetti da noi sviluppati durante le lezioni, richiamandosi, peraltro, anche a nozioni più teoriche ed astratte e, tuttavia, necessarie per comprendere fino in fondo il fenomeno della negoziazione e della sua importanza nella gestione dei conflitti.

Il testo contiene alcune riprese, ovvero paragrafi e capitoli che riprendono quanto altri paragrafi e capitoli hanno spiegato in precedenza, tuttavia approfondendone la sostanza. Speriamo di aver fatto un buon lavoro.

Castellanza Ottobre 2024

# Il conflitto strutturale

## Introduzione

La **fenomenologia** è una corrente filosofica, fondata da *Edmund Husserl* nei primi anni del XX secolo. Questa disciplina si concentra sull'analisi e la descrizione delle esperienze vissute in modo diretto, cercando di comprendere i fenomeni come appaiono alla coscienza, senza presupporre teorie o preconcetti. *Edmund Husserl*, considerato il padre della fenomenologia, introdusse il pensiero di un "ritorno alle cose stesse", enfatizzando l'importanza di esaminare le esperienze senza pregiudizi.<sup>1</sup>

Nell'ambito della fenomenologia, l'**intenzionalità** gioca un ruolo speciale.

L'intenzionalità è un concetto fondamentale nella fenomenologia, che si riferisce alla caratteristica che possiede la coscienza di essere sempre diretta verso qualcosa.

Questo significa che ogni atto di coscienza ha un oggetto, un'idea o un'esperienza, verso il quale è orientato. In altre parole, la coscienza è sempre "**coscienza di qualcosa**".

Ogni atto intenzionale, dunque, ha una struttura che comprende un **oggetto**, ovvero colui che percepisce o pensa e un **oggetto**, ovvero ciò che è percepito o pensato.

**Questa relazione è intrinseca e non può essere separata.**

La struttura intenzionale è ciò che permette alla coscienza di conferire **significato** alle esperienze. Quando pensiamo ad un albero, ad esempio, la nostra coscienza non è semplicemente attiva in modo astratto ma è diretta verso l'immagine o il concetto dell'albero. L'atto di pensare è intenzionalmente rivolto all'albero.

L'intenzionalità, dunque, come concetto centrale nella fenomenologia, mette in discussione l'idea che la coscienza possa essere compresa completamente attraverso l'introspezione, cioè attraverso l'osservazione e l'analisi interiore dei propri pensieri e stati mentali.

Questo perché l'introspezione tende a focalizzarsi sui contenuti della mente in **isolamento**, senza considerare la loro relazione con il mondo esterno. L'intenzionalità sottolinea che la mente è sempre in relazione con qualcosa **fuori di sé** e che questa relazione è fondamentale per la comprensione della conoscenza.

---

<sup>1</sup> Su Husserl, si vedano: M. Mocchi, *Le prime interpretazioni della filosofia di Husserl in Italia. Il dibattito sulla fenomenologia: 1923-1940*, Firenze 1990; Id., *La fenomenologia di Husserl. Studi italiani 1986-1992*, Canargo 1995; Courtine J.F., «L'essere e l'altro. Analogia e intersoggettività in Husserl», trad. it. F. Riva, in V. Melchiorre (a cura di), *Studi di filosofia trascendentale*, Vita e Pensiero, Milano 1993.

Il concetto di intenzionalità possiede implicazioni significative quando si tratta di conflitto, sia a livello individuale che sociale.

Nei conflitti interpersonali, ad esempio, la percezione e l'interpretazione degli atti e delle intenzioni altrui sono fondamentali.

L'intenzionalità ci aiuta a comprendere come le persone interpretano le azioni degli altri, spesso in modi che possono alimentare malintesi e conflitti. Per esempio, se una persona percepisce un atto come intenzionalmente ostile, reagirà di conseguenza, anche se l'intenzione reale potrebbe non essere tale.

A livello intrapsichico, l'intenzionalità ci permette di esplorare come i conflitti interni, quali quelli tra desideri contrastanti o valori in conflitto, emergano e si manifestino nella coscienza. La fenomenologia può aiutare a chiarire come questi conflitti interni influenzino le nostre decisioni ed il nostro comportamento. Essa si concentra sull'intenzionalità, che è la caratteristica della coscienza di essere sempre diretta verso qualcosa, come si è visto.

Quando esploriamo i nostri conflitti interni, quali i desideri o i valori in contrasto, la fenomenologia ci permette di analizzare come questi conflitti siano vissuti e percepiti nella nostra coscienza.

Essa ci incoraggia a descrivere in modo dettagliato e preciso le nostre esperienze interne senza pregiudizi o interpretazioni esterne. Questo processo permette di portare alla luce aspetti nascosti o impliciti dei conflitti interni.

Inoltre, la riduzione fenomenologica implica di **sospendere il giudizio** su preconcetti e assunzioni, per esaminare l'esperienza nella sua forma più pura. Questo aiuta a vedere il conflitto interno senza le distorsioni causate da aspettative sociali o personali.

Può esistere, dunque, una fenomenologia del conflitto?

Sì, certo può esistere una fenomenologia del conflitto.

La fenomenologia, come approccio filosofico che studia le strutture dell'esperienza e della coscienza, può essere applicata per analizzare i conflitti, sia interni che esterni, e comprendere come questi vengano vissuti e percepiti.

La fenomenologia si concentra sulla descrizione dettagliata dell'esperienza vissuta.

Nel caso del conflitto, questo significa esplorare come il conflitto si manifesta nella coscienza: le emozioni, i pensieri e le sensazioni corporee che lo accompagnano.

Ogni atto di coscienza è intenzionale, ossia diretto verso qualcosa. La fenomenologia del conflitto analizza verso cosa è diretta la coscienza, nel momento del conflitto e come questo orientamento influisca sulla percezione e sulle reazioni.

La **sospensione del giudizio** (*ἐποχή*) permette di esaminare il conflitto senza pregiudizi, focalizzandosi sull'**esperienza pura**. Questo aiuta a vedere il conflitto nella sua **essenza**, senza le distorsioni causate da interpretazioni abituali.

Da ultimo, l'**empatia** è essenziale per comprendere i conflitti interni e interpersonali. Mettersi nei panni dell'altro o di sé stessi in diverse circostanze aiuta a comprendere profondamente le ragioni e i sentimenti che alimentano il conflitto, come vedremo.

## Fenomenologia del Conflitto

### Definizione

Il conflitto, dunque, è un fenomeno complesso e multiforme che permea le dinamiche sociali e individuali.

Dal punto di vista sociologico, la sua fenomenologia richiede di essere compresa in relazione a due dimensioni principali: il conflitto come **fenomeno naturale** e il conflitto come **esperienza percepita dai singoli**.

Queste due dimensioni non sono antitetiche, quanto piuttosto si intrecciano e si influenzano reciprocamente, fornendo una comprensione più completa di come il conflitto si sviluppa e si manifesta all'interno delle società.

### Conflitto come fenomeno naturale

Nella sua accezione naturale, il conflitto è considerato un fenomeno intrinseco alla vita sociale e biologica. Secondo la tradizione della teoria dei sistemi, i conflitti sono inevitabili perché ogni sistema sociale è composto da sottosistemi con interessi e funzioni potenzialmente divergenti.

Il conflitto, dunque, emerge naturalmente come espressione di tensioni strutturali interne ai sistemi. In un contesto sociale, queste tensioni possono derivare dalla competizione per risorse limitate, dall'incompatibilità di valori o norme, o da disuguaglianze di potere e *status*.

Nel pensiero di autori come *Karl Marx* e *Max Weber*, come vedremo, il conflitto è visto come un motore centrale del cambiamento sociale.

*Marx* vedeva il conflitto di classe come una forza dinamica che porta alla trasformazione della società, attraverso la lotta tra borghesia e proletariato.

*Weber*, dal canto suo, analizzava il conflitto non esclusivamente in termini economici, quanto anche attraverso l'ottica dello *status* e del potere. In questa visione, il conflitto è

intrinseco alla struttura sociale, in cui gruppi diversi lottano per il riconoscimento e l'accesso a risorse simboliche ed economiche.

A livello biologico, peraltro, il conflitto può essere visto come una **strategia evolutiva**.

Il *darwinismo* sociale, che applica i principi della selezione naturale alle dinamiche sociali, suggerisce che gli individui e i gruppi si trovano in uno stato di conflitto per garantire la propria sopravvivenza ed il proprio successo.

Questo approccio vede il conflitto come parte di un ciclo di adattamento, in cui gli attori sociali competono per l'adattamento migliore ad un ambiente in continuo cambiamento.

## Conflitto come fenomeno percepito

Oltre alla dimensione strutturale, il conflitto è anche un fenomeno che viene percepito e vissuto dai singoli individui. La percezione del conflitto è influenzata da una serie di fattori soggettivi, tra cui le emozioni, le aspettative e le esperienze personali.

*George Herbert Mead* e la teoria dell'**interazionismo simbolico** ci forniscono un quadro utile per comprendere come gli individui percepiscono e interpretano i conflitti.<sup>2</sup>

*Mead* suggerisce che il significato del conflitto non è intrinseco all'evento stesso ma viene costruito attraverso l'interazione sociale.

Gli individui attribuiscono un significato al conflitto in base alle loro relazioni e al contesto in cui si trovano.

La percezione del conflitto varia anche a seconda delle norme culturali e dei codici sociali che regolano l'accettabilità della competizione e dell'aggressività.

In alcune società, il conflitto è percepito come un elemento normale e persino necessario del vivere sociale, mentre in altre è visto come una disfunzione o una rottura dell'ordine sociale. *Erving Goffman*, nella sua analisi della "presentazione del sé", ha esplorato come le persone gestiscano le situazioni di conflitto attraverso strategie di "face-saving" (salvaguardia della faccia), cercando di mantenere una certa immagine sociale anche in situazioni di tensione.<sup>3</sup>

L'esperienza del conflitto è, inoltre, mediata dalla percezione del controllo e delle opportunità di risoluzione.

Secondo la teoria del *locus of control* sviluppata da *Rotter*, gli individui con un *locus* interno (coloro che credono di avere il controllo sugli eventi) tendono a percepire i conflitti come gestibili e risolvibili. Al contrario, coloro che hanno un *locus* esterno (coloro che credono che le

---

<sup>2</sup> Cfr. A. M. Nieddu (a cura di), *La filosofia sociale di George H. Mead Analisi, interpretazioni, prospettive*, Sesto San Giovanni, 2016.

<sup>3</sup> E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, 1959; Id., *L'ordine dell'interazione*, Milano, 1991;

forze esterne determinino i loro destini) possono percepire il conflitto come caotico e insormontabile.<sup>4</sup>

## **Intersezione tra fenomeno naturale e fenomeno percepito**

La fenomenologia del conflitto si complica ulteriormente quando si considera l'interazione tra la sua dimensione naturale e la sua percezione soggettiva.

Il conflitto, pur essendo un prodotto di tensioni oggettive all'interno di un sistema sociale, viene vissuto e interpretato dagli individui attraverso lenti soggettive e simboliche.

Ad esempio, un conflitto per risorse economiche può essere percepito da un individuo come una questione di ingiustizia morale o personale, amplificando così le sue implicazioni emotive e sociali.

Il sociologo *Lewis Coser*, nella sua teoria del conflitto, sottolinea, nondimeno, che il conflitto non è necessariamente distruttivo.

Può, infatti, avere funzioni positive, come il rafforzamento dell'identità di gruppo e la chiarificazione di norme e valori condivisi.

Tuttavia, la percezione del conflitto, come distruttivo o costruttivo, dipende dalla capacità degli attori sociali di trovare modalità di risoluzione che soddisfino le parti in conflitto.

Se gli individui percepiscono il conflitto come ineluttabile e incontrollabile, è più probabile che questo si traduca in un'*escalation* di violenza.

Al contrario, se il conflitto è visto come risolvibile, gli attori sociali possono intraprendere strategie negoziali cooperative.

Il conflitto, nella sua fenomenologia, si presenta, dunque, come un processo complesso che combina sia una dimensione strutturale naturale, sia una percezione soggettiva.

Sul piano naturale, il conflitto è una manifestazione di tensioni intrinseche alla vita sociale e biologica.

Sul piano percettivo, viene costruito e vissuto attraverso interazioni sociali che lo modellano in base alle esperienze individuali e collettive. Una comprensione completa del conflitto richiede, dunque, di tenere in considerazione queste due dimensioni, senza dimenticare che la percezione del conflitto e la sua gestione possono fare la differenza tra un'esperienza distruttiva e una costruttiva.

---

<sup>4</sup> Rotter, J.B., *Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement*, in *Psychological Monographs*, 80, No1, 1966; Id., *Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable*, in *American Psychologist*, 45, 489-493, 1990.

## L'attualità del conflitto

Il conflitto contemporaneo è definito come un fenomeno complesso che riflette le dinamiche delle società contemporanee, caratterizzate da globalizzazione, pluralismo, individualizzazione e disuguaglianze strutturali.

A differenza dei conflitti tradizionali, legati prevalentemente a questioni di classe, territorio o risorse materiali, il conflitto moderno si estende a una vasta gamma di dimensioni, tra cui identità culturale, genere, diritti umani, sostenibilità ambientale e globalizzazione economica.

Le sue caratteristiche sono la **multidimensionalità**, poiché i conflitti moderni non si limitano più a singole questioni economiche o politiche, ma coinvolgono molteplici dimensioni come identità, cultura, ambiente e tecnologia. Questi conflitti spesso intersecano diverse aree della vita sociale e coinvolgono attori a livello locale, nazionale e globale.

Accanto ad essa troviamo, inoltre, la **globalizzazione**.

La crescente interconnessione economica, politica e culturale ha ampliato la portata dei conflitti. Disuguaglianze globali, migrazioni, crisi climatiche e guerre commerciali sono solo alcuni dei fenomeni che alimentano tensioni su scala globale.

Recentemente si è assistito ad un inasprimento dei conflitti legati, in modo particolare, all'**identità**.

Mentre i conflitti tradizionali erano spesso radicati in questioni materiali, il conflitto moderno include rivendicazioni di riconoscimento identitario. Movimenti per i diritti delle minoranze etniche, di genere, sessuali e religiose sono espressioni di un conflitto che si basa sul desiderio di riconoscimento e rispetto delle differenze.

L'industrializzazione, peraltro, pur avendo migliorato la qualità della vita di molte persone, ha accentuato le **disuguaglianze economiche**, generando conflitti tra chi trae vantaggio dai processi di globalizzazione e chi ne rimane escluso.

Il conflitto moderno è, dunque, spesso legato a temi di giustizia distributiva e accesso alle risorse. Allo stesso tempo, il mondo attuale è testimone di un aumento di conflitti culturali e religiosi, in cui valori, tradizioni e credenze religiose sono messi in discussione dalle dinamiche della modernità e del multiculturalismo. Questi scontri riguardano spesso il confronto tra tradizioni conservatrici e le forze del cambiamento sociale.

La tecnologia ha, inoltre, trasformato radicalmente la natura dei conflitti, dando vita a nuove sfide legate alla *privacy*, alla **sicurezza informatica**, alla sorveglianza e alla manipolazione delle **informazioni**.

I conflitti moderni si articolano anche attorno a questioni legate all'accesso e al controllo delle tecnologie.

Inoltre, la crisi climatica e l'esaurimento delle risorse naturali hanno portato a nuovi conflitti ambientali, come la lotta per l'acqua, le terre e l'energia.

Questi conflitti si intrecciano con le disuguaglianze globali, colpendo maggiormente le nazioni e le popolazioni più vulnerabili, che spesso subiscono i danni maggiori dalle crisi ecologiche.

Il conflitto moderno si presenta come una realtà fluida e multidimensionale, alimentata dalle complesse dinamiche della globalizzazione, dalle disuguaglianze sociali e dalle tensioni identitarie.

## **Il conflitto come fenomeno quotidiano**

Il conflitto, in senso sociologico, rappresenta una componente fondamentale e inevitabile delle interazioni quotidiane e delle relazioni sociali nelle società contemporanee.

È intrinseco alla complessità delle relazioni umane e alla molteplicità di interessi, valori e identità che caratterizzano ogni contesto sociale. Secondo la teoria dei sistemi, il conflitto è funzionale all'equilibrio sociale, poiché consente di far emergere e gestire le differenze, favorendo l'adattamento e il cambiamento.

Nella vita quotidiana, il conflitto si manifesta in una varietà di situazioni, dalle dinamiche familiari alle questioni politiche e sociali di ampia portata.

Questa dimensione quotidiana del conflitto è legata al pluralismo sociale, in cui individui e gruppi perseguono obiettivi diversi e spesso contrastanti.

Le teorie di autori come *Lewis Coser*, che vedremo e *Ralf Dahrendorf* evidenziano come il conflitto possa avere una funzione integrativa, permettendo la negoziazione di nuove forme di ordine sociale, la revisione delle norme e delle pratiche consolidate e l'apertura di spazi di partecipazione.

Nella società contemporanea, tuttavia, il conflitto si è fatto sempre più complesso e globale.

*Anthony Giddens* lo descrive come una forza costante che emerge dalle contraddizioni della modernità, segnata da globalizzazione, individualizzazione e frammentazione sociale.<sup>5</sup>

I conflitti oggi non si limitano più a dimensioni locali o di classe, ma abbracciano temi come la sostenibilità, i diritti umani, le disuguaglianze di genere e razziali e la giustizia economica.

La teoria marxista del conflitto continua a essere rilevante per comprendere le disuguaglianze strutturali che alimentano tensioni tra classi sociali, sebbene oggi queste dinamiche si intreccino con altre questioni identitarie e culturali, come evidenziato dalle teorie postcoloniali e di genere.

---

<sup>5</sup> A. Giddens, *Identità e società moderna*, Napoli, 1999.

I conflitti culturali, ad esempio, riflettono lo scontro tra valori tradizionali e i cambiamenti imposti dalla modernità o dalla globalizzazione, dando origine a nuove forme di divisione e tensione sociale.

Il conflitto è pertanto strettamente legato al cambiamento sociale.

Come osservato da *Simmel*, del quale diremo, ogni conflitto porta con sé il potenziale di trasformare le relazioni sociali e le strutture di potere.

Nella sociologia critica, il conflitto è visto come una forza che, come abbiamo detto, può comunque stimolare l'emancipazione e correggere le ingiustizie sociali.

La contestazione politica e le lotte per i diritti civili, ad esempio, nascono da dinamiche di oppressione ma hanno il potere di avviare processi di riforma sociale.

Il conflitto, quindi, non deve essere considerato solo come un fenomeno negativo, ma come una componente essenziale delle dinamiche sociali, capace di generare sia disordine che trasformazione. In una società pluralista e globalizzata, la capacità di gestire i conflitti in modo produttivo diventa una competenza cruciale per la convivenza democratica e per la creazione di un ordine sociale inclusivo.

## Teorie e modelli generali del conflitto

### Cenni storici: l'idea di conflitto nella storia del pensiero dalle origini all'età contemporanea

#### Le Origini

Il concetto di conflitto è uno dei temi più antichi e pervasivi nella storia del pensiero umano. Dalle prime riflessioni filosofiche alle più recenti teorie sociali, il conflitto è stato studiato, interpretato e rivisitato in molteplici modi.

Le origini del pensiero sul conflitto affondano le radici nelle antiche civiltà, dove la comprensione di questo fenomeno era già fondamentale per l'organizzazione sociale, politica e filosofica.

#### Eraclito di Efeso (circa 535-475 a.C.)

Eraclito è spesso considerato il primo filosofo a porre il conflitto al centro della sua filosofia. La sua famosa affermazione “*Πάντα ῥεῖ*” (tutto scorre) implica un universo in costante cambiamento, governato da forze opposte in conflitto.

Secondo Eraclito, la realtà non è statica ma dinamica, caratterizzata da un flusso continuo. Nulla rimane uguale e tutto è in costante trasformazione.

Questa visione è in netto contrasto con quella dei filosofi eleatici, come **Parmenide**, che sostenevano, al contrario, l'immobilità dell'essere.

Eraclito vedeva il conflitto come una forza fondamentale della natura.

Pensava che il cambiamento e la trasformazione fossero il risultato di tensioni ed opposizioni tra forze contrastanti.

Questo è ben riassunto nella sua affermazione “La guerra è padre di tutte le cose e re di tutte le cose” (*Πόλεμος πάντων μὲν πατήρ ἐστι πάντων δὲ βασιλεύς*).

Con questa frase, Eraclito intendeva che il conflitto, qui inteso alla stregua di una guerra, è il principio generativo che dà origine e ordine a tutte le cose.

Tuttavia, Eraclito non vedeva il conflitto esclusivamente come ente distruttivo ma anche come elemento che conduce all'**armonia**.

Riteneva che le opposizioni e le tensioni, lungi dal distruggere l'unità, fossero essenziali per creare un equilibrio dinamico. Questo concetto è evidente nella sua idea che “gli opposti si attraggono” e che dalla lotta tra opposti emergono l'armonia e l'unità.

Eraclito credeva che senza conflitto, il mondo si sarebbe fermato e tutto sarebbe rimasto immutato.

Secondo il suo pensiero, infatti, l'opposizione e la lotta tra forze opposte sono necessarie per mantenere l'ordine cosmico.

Eraclito riteneva che l'equilibrio tra queste opposizioni fosse essenziale per l'armonia del mondo.

Inoltre, sosteneva che il conflitto non si limita solo alla sfera fisica, ma si applica anche alla sfera umana. Egli vedeva il conflitto come una parte integrante della condizione umana e come un'opportunità per la crescita e il miglioramento personale. Per lui, l'opposizione delle idee e delle opinioni poteva portare a una migliore comprensione e conoscenza.<sup>6</sup>

### **Anassimandro (circa 610-546 a.C.)**

Anassimandro ha offerto una visione unica del conflitto, quale principio fondamentale della natura e del cosmo.

Attraverso il concetto di *ápeiron* (origine ed infinito/indefinito) e la dinamica degli opposti, il filosofo ha mostrato come il conflitto non sia solo inevitabile ma anche necessario per l'armonia e l'equilibrio dell'Universo.

Egli vedeva il conflitto come una forza fondamentale nell'Universo, ritenendo che l'ordine cosmico fosse il risultato di un continuo conflitto e di una continua risoluzione tra opposti, visto come un processo necessario per mantenere l'equilibrio nel cosmo.

Tuttavia, egli vedeva nel conflitto "ingiusto" un momento negativo, atteso che introducesse il concetto di "giustizia" cosmica (*dike*), un principio che governa l'equilibrio e la ricompensa tra gli opposti.

Ogni elemento, nel suo processo di prevalenza sull'altro, genera una tensione che deve essere riequilibrata attraverso una sorta di giustizia naturale, così che questo ciclo di ingiustizia e riparazione è ciò che mantiene l'ordine nell'Universo.<sup>7</sup>

### **Platone (circa 428-348 a.C.)**

Platone è uno dei filosofi più influenti della storia e le sue idee sul conflitto sono centrali per la comprensione della sua filosofia politica e sociale.

---

<sup>6</sup> G. Colli, *La sapienza greca. Eraclito*, III, Milano, Adelphi, 1980; A. Ardovino, *Interpretazioni fenomenologiche di Eraclito*, Macerata, Quodlibet, 2012; G. Fornari (a cura di) *Eraclito, la luce dell'oscuro*, Firenze, Olschki, 2013.

<sup>7</sup> C. Rovelli, *Che cos'è la scienza. La rivoluzione di Anassimandro*, Mondadori, Milano 2011 ; A. Brancacci, *Il principio in Anassimandro*, in *Giornale Critico della Filosofia Italiana*, XCI (XCIII), 2012, pp. 209 - 223.

Egli vedeva il conflitto come un disordine che doveva essere controllato e risolto attraverso la ragione e l'armonia.

Questa visione è particolarmente evidente nella sua opera "La Repubblica", dove discute come costruire una società giusta e stabile.

Per Platone, infatti, il conflitto rappresenta una forma di disordine che disturba l'**armonia naturale** della società. Egli credeva che una società giusta dovesse essere ordinata in modo tale da minimizzare i conflitti interni e vedeva il conflitto come un sintomo di un sistema sociale o individuale, scorrettamente strutturato.

Sosteneva che il controllo del conflitto poteva essere raggiunto attraverso l'uso della ragione, che rappresenta l'elemento dell'anima che deve governare altri elementi, quali i desideri e le emozioni.

Quando la ragione guida, sia l'individuo che la società, si può raggiungere l'armonia e il conflitto può essere minimizzato.<sup>8</sup>

### **Aristotele (384-322 a.C.)**

Aristotele ha analizzato, in modo approfondito, il conflitto sociale e politico nella sua opera "Politica".

Riconoscendo il conflitto come un elemento inevitabile della vita politica, il Filosofo si concentrò sulle cause ed i motivi dei conflitti sociali e propose soluzioni per moderare le tensioni, promuovendo un governo equilibrato, che rispettasse gli interessi di tutte le classi sociali.

Ha riconosciuto anch'egli che il conflitto rappresenta un elemento inevitabile della vita politica, a motivo delle differenze naturali che esistono tra le persone. Le disuguaglianze economiche, le ambizioni personali e le differenze di classe, dunque, appaiono fonti costanti di tensione e conflitto.<sup>9</sup>

## **Il Conflitto nelle Tradizioni Orientali**

### **Confucianesimo (551-479 a.C.)**

Confucio considerava l'armonia sociale come un valore fondamentale per la società. Credeva che una società armoniosa fosse essenziale per il benessere e la stabilità del popolo,

---

<sup>8</sup> A. Koiré, *Introduzione a Platone*, Vallecchi, Firenze 1973; H.G. Krämer, *Dialettica e definizione del Bene in Platone: interpretazione e commentario storico-filosofico di Repubblica VII 534 B 3-D 2*, Vita e Pensiero, Milano 1989; F. Trabattoni, *Platone*, Carocci, 2009.

<sup>9</sup> R. Laurenti, *Genesi e formazione della «Politica» di Aristotele*, Cedam, Padova 1965; A. Kamp, *La teoria politica di Aristotele. Presupposti e temi generali*, trad. it., Valentino, Napoli 1993.

atteso che l'armonia potrà essere raggiunta quando gli individui svolgeranno i loro ruoli in modo appropriato, rispettando le relazioni sociali.

Le gerarchie, infatti, erano fondamentali nella filosofia di Confucio.

Egli sosteneva che ogni persona possiede un ruolo specifico nella società e che il rispetto di queste gerarchie è decisivo per mantenere l'ordine e la stabilità.

Le relazioni fondamentali, alle quali fare riferimento, includono quelle tra sovrano e suddito, padre e figlio, coniugi, fratelli e tra amici.

Egli, inoltre, attribuiva grande importanza alle tradizioni e ai rituali alla stregua di strumenti per educare e guidare le persone. I rituali, infatti, non erano solamente le cerimonie formali ma rappresentavano anche buone pratiche quotidiane che rafforzavano i valori morali e le relazioni sociali.

### **Taoismo (circa VI-V secolo a.C.)**

*Laozi*, il fondatore del Taoismo, vedeva il conflitto come un segno di disarmonia con il *Tao* (la Via) e promuoveva l'idea di vivere in armonia con la natura e gli altri esseri umani, per evitare il conflitto.

## **Il conflitto nella Roma antica**

### **Cicerone (106-43 a.C.):**

Marco Tullio Cicerone, uno dei più grandi oratori e filosofi romani, ha dedicato molta parte delle sue opere all'analisi del conflitto nella vita politica e sociale.

Egli percepiva il conflitto come un elemento inevitabile della società ma proponeva la **filosofia stoica** quale possibilità di gestire e risolvere tali tensioni.

Cicerone promuoveva il dialogo ed il compromesso come strumenti per risolvere i conflitti politici, poiché riteneva che, attraverso il confronto razionale e la ricerca del bene comune, le tensioni potessero essere mitigate, sottolineando l'importanza della retorica e dell'eloquenza nel persuadere gli altri e nel trovare soluzioni condivise.

### **Lucio Anneo Seneca (4 a.C.-65 d.C.):**

Lucio Anneo Seneca, uno dei più importanti filosofi stoici dell'antica Roma, ha dedicato molte delle sue opere alla riflessione sul conflitto interno, visto come una lotta tra passioni e ragione. Egli pensava che la virtù e la saggezza fossero essenziali per superare questi conflitti e vivere in armonia con sé stessi e con gli altri.

Attraverso la lente della filosofia stoica, promuoveva la virtù e la saggezza quali strumenti per superare queste tensioni e vivere in armonia con sé stessi e con gli altri.

Sulla scorta di tali premesse, Seneca immaginava che il raggiungimento dell'armonia interiore fosse possibile attraverso l'autocontrollo e la disciplina, poiché controllando le passioni e seguendo la ragione, è possibile vivere una vita serena e equilibrata.

L'armonia interiore implica anche l'accettazione del destino (*amor fati*) e la comprensione che non possiamo controllare gli eventi esterni ma solo allineare le nostre reazioni a tali eventi.

## **Il concetto di conflitto nel pensiero medievale**

Nel pensiero medievale, il conflitto è visto attraverso diverse prospettive, specialmente negli studi di Agostino di Ippona, San Tommaso d'Aquino e San Bonaventura.

Ciascuno di questi pensatori ha affrontato il tema del conflitto, sia interno all'individuo, che esterno, nella società, offrendo interpretazioni e soluzioni basate sulla loro comprensione teologica e filosofica.

### **Agostino di Ippona (354 - 430 d.C.)**

Uno dei padri della Chiesa, ha esplorato il conflitto attraverso il prisma del peccato originale e della grazia divina.

Nei suoi scritti, specialmente nelle "Confessioni" e nel "*De civitate Dei*" (La città di Dio), Agostino vede il conflitto come parte della condizione umana post-lapsaria.<sup>10</sup> L'uomo è in costante lotta tra il bene e il male, tra la carne e lo spirito.

Questo conflitto interno riflette la battaglia tra la città di Dio (regno della fede e della giustizia) e la città terrena (regno della carne e dell'ingiustizia).

Per Agostino, la soluzione al conflitto risiede nella sottomissione alla volontà divina e nell'accettazione della grazia di Dio come mezzo di redenzione e salvezza.

Elaborò il concetto di **guerra giusta**, in risposta alle esigenze politiche e militari del suo tempo. Per Agostino, la guerra è giustificata solo come male necessario per preservare l'ordine e la pace.

I suoi principali criteri per una guerra giusta includono:

**Legittima autorità:** solo i sovrani o autorità legittime possono dichiarare guerra. Una guerra privata o anarchica è sempre ingiusta.

**Giusta causa:** la guerra deve essere intrapresa per difendere la pace o riparare un torto subito, come un'invasione o un'ingiustizia grave.

---

<sup>10</sup> Il termine "post lapsario" deriva dal latino "*post lapsum*," che significa "dopo la caduta." In un ambito teologico e filosofico, si riferisce alla condizione dell'umanità dopo la Caduta dell'uomo, ovvero dopo il peccato originale, commesso da Adamo ed Eva nel Giardino dell'Eden secondo la tradizione biblica.

**Retta intenzione:** la guerra deve essere mossa con l'intenzione di ristabilire la giustizia e la pace, non per odio o vendetta personale.

Agostino sottolinea che, anche quando una guerra è giusta, deve essere condotta con misericordia, rispettando i non combattenti e cercando di ridurre al minimo la violenza.

La guerra, dunque, è uno strumento di giustizia divina quando viene impiegata per mantenere l'ordine secondo la volontà di Dio.<sup>11</sup>

### **San Tommaso d'Aquino (1225 - 1274)**

Influenzato da Aristotele, ha un approccio più sistematico e razionale al conflitto.

Nella sua "*Summa Theologiae*", Tommaso affronta il conflitto attraverso la legge naturale e il concetto di giustizia. Egli sostiene che il conflitto può essere mitigato attraverso la ragione e la virtù, con la legge naturale che guida gli uomini verso il bene comune.

Tommaso distingue tra conflitti giusti e ingiusti, sostenendo che la guerra può essere giustificata se serve a ristabilire la giustizia e l'ordine.

La sua teoria del "*bellum iustum*" (guerra giusta) definisce le condizioni sotto le quali il conflitto armato può essere moralmente accettabile, ponendo un forte accento sull'intenzione giusta e sull'autorità legittima.

Tommaso d'Aquino identificò **tre condizioni fondamentali** che devono essere soddisfatte affinché una guerra sia considerata giusta:

**Autorità legittima:** come Agostino, anche Tommaso sottolinea che solo i governanti legittimi possono dichiarare guerra.

**Giusta causa:** la guerra deve essere condotta per una ragione giusta, come la difesa contro un'aggressione o il ripristino dell'ordine e della giustizia.

**Retta intenzione:** il fine della guerra deve essere il bene comune, non la vendetta o il desiderio di dominio. Deve esserci l'intenzione di ristabilire la pace.

Inoltre, Tommaso introduce una considerazione sulla **proporzionalità**: la violenza della guerra deve essere proporzionata al male che si cerca di contrastare. Se il danno causato dalla guerra supera i benefici, allora la guerra diventa ingiusta.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Kurt Flasch, *Agostino di Ippona. Introduzione all'opera filosofica*, tr. it. di Claudio Tugnoli, Bologna, Il Mulino, 1983; E. Gilson, *Introduzione allo studio di Sant'Agostino [1928]*, trad. it., Casale Monferrato, Marietti, 1983.

<sup>12</sup> G. Barzagli, *La Somma Teologica di San Tommaso d'Aquino*, in *Compendio. Edizioni Studio Domenicano*, Bologna, 2009; P. Porro, *Tommaso D'Aquino. Un profilo storico-filosofico*, Carocci Roma, 2012.

### **San Bonaventura (Bonaventura da Bagnoregio) (1221 - 1274)**

Un ulteriore rilevante teologo medievale, integra elementi della mistica con la filosofia scolastica.

Nei suoi lavori, come “*Itinerarium mentis in Deum*” (Il cammino dell’anima verso Dio), Bonaventura vede il conflitto come una parte del percorso spirituale dell’uomo verso Dio.

Egli descrive il conflitto come una lotta interiore tra il desiderio di ascendere verso il divino e le tentazioni del mondo materiale. Bonaventura enfatizza la necessità di purificazione e illuminazione, guidando l’anima attraverso un viaggio mistico che supera il conflitto interiore e conduce all’unione con Dio.

### **Il Conflitto nell’Età Moderna**

Il concetto di conflitto ha assunto diverse sfaccettature nell’età moderna, con filosofi come Niccolò Machiavelli e *Thomas Hobbes* che hanno offerto prospettive considerevoli circa il ruolo del conflitto nella politica e nella società.

Questi pensatori hanno gettato le basi per molte delle teorie politiche contemporanee, analizzando come il conflitto possa essere gestito ed utilizzato per mantenere l’ordine sociale.

### **Niccolò Machiavelli (1469-1527)**

Machiavelli vedeva il conflitto come un elemento inevitabile e persino necessario nella politica. Nelle sue opere principali, infatti, come “Il Principe” e “Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio”, ha analizzato come i conflitti interni ed esterni possano essere gestiti allo scopo di mantenere il potere e la stabilità dello stato.

Secondo Machiavelli, i conflitti tra le fazioni (come i nobili e il popolo) possono essere utilizzati dal governante allo scopo rafforzare la propria posizione, così che la capacità di manovrare questi conflitti a proprio vantaggio è considerata alla stregua di una virtù del *leader* politico.

Il pensatore toscano ha introdotto i concetti di virtù, intesa come abilità politica e saggezza e di fortuna, ovvero l’influenza di circostanze esterne imprevedibili.

Un Principe efficace deve essere in grado, quindi, di sfruttare la fortuna attraverso la virtù, spesso utilizzando proprio il conflitto per consolidare il potere e raggiungere gli obiettivi politici che si era prefissati.

Machiavelli ha, quindi, una visione realista e pragmatica della natura umana, considerandola intrinsecamente egoista e ambiziosa e per questo motivo crede che il conflitto sia una manifestazione naturale di questi tratti umani e che il compito del politico sia gestire e sfruttare questi conflitti.

Egli, nei suoi scritti, equipara spesso la politica alla guerra, sostenendo che la lotta per il potere è una guerra continua, in relazione alla quale il Principe deve avere visione strategica e talvolta deve mostrarsi spietato, allo scopo di mantenere il controllo ed il potere.

Machiavelli ha sostenuto che il fine politico giustifica i mezzi utilizzati per raggiungerlo, compresi l'inganno, la manipolazione e la violenza. La sua analisi dei conflitti politici è spesso incentrata sulla *realpolitik*, l'idea che la politica debba essere basata sulla **realtà effettiva** e non su ideali o principi astratti.

Le teorie di Machiavelli hanno suscitato dibattiti e critiche per secoli. Alcuni vedono il suo pensiero come una guida cinica e immorale per i governanti, mentre altri lo considerano un realista che riconosce la complessità e la durezza del mondo politico. In ogni caso, le sue idee hanno avuto un impatto duraturo sulla teoria politica e sulla comprensione dei conflitti e del potere politico.

### **Thomas Hobbes (1588-1679)**

*Hobbes* descrive lo stato di natura come una condizione di conflitto perpetuo, dove ogni individuo è in guerra contro tutti gli altri secondo il famoso adagio "*bellum omnium contra omnes*".

Secondo *Hobbes*, gli esseri umani sono egoisti e competitivi per natura, e questo li porta a entrare in conflitto tra di loro.

Egli sostiene che lo stato di natura, ovvero lo stato in cui gli uomini vivono senza un'autorità centrale che li governi, è caratterizzato dalla guerra di tutti contro tutti, in cui ogni individuo cerca di preservare la propria vita e i propri interessi a spese degli altri.

In questa condizione, naturalmente, non esistono leggi né autorità per mantenere l'ordine.

Egli ha una visione pessimistica della natura umana, considerandola egoista e competitiva, ritenendo, pertanto, che in assenza di un potere centrale che imponga l'ordine, il conflitto sia inevitabile.

La soluzione escogitata da *Hobbes* al conflitto è integrata dal **contratto sociale**, un accordo tra i componenti della società organizzata, per trasferire i loro diritti ad un sovrano assoluto, il **Leviatano**, che ha proprio il compito di mantenere la pace e l'ordine.

Ovviamente, questo sovrano dovrà avere un **potere assoluto**, previsto allo scopo di prevenire il ritorno al caotico stato di natura.

Egli prevede **tre** cause dei conflitti:

- 1) concorrenza, in cui lo scopo è rappresentato dal bene materiale;
- 2) sfiducia, sulla cui base lo scopo è la sicurezza dagli altri;
- 3) volontà di reputazione, in cui lo scopo è la fama.

Il conflitto è requisito naturale e la lotta di tutti contro tutti può essere oltrepassata per mezzo della ragione, incanalando l'egoismo individuale in un egoismo di Stato. La preoccupazione è sciogliere i rischi del conflitto interno.

Hobbes vede come ideale la completa concordia e l'ordine in opposizione al disordine.

Il suo concetto di stato assoluto si concretizza nel Leviatano, un'entità nella quale ogni opposizione è eliminata poiché soggetta a un potere totale.

Non è tanto la "verità" naturale a garantire l'assenza di dissenso, quanto piuttosto la forza

Il sovrano, secondo *Hobbes*, può essere rappresentato anche da un'assemblea o da uno "stato popolare"; ciò che conta è la riduzione della libertà individuale davanti a un patto coercitivo che regola il rapporto tra conflitto e libertà individuale. L'unica libertà esistente è quella del sovrano, e il conflitto interno viene sostituito da quello esterno, ovvero tra le diverse sovranità statali.

*Hobbes* sostiene che l'autorità del sovrano è necessaria per imporre le leggi e garantire la sicurezza, così che la paura del ritorno al conflitto perenne dello stato di natura, incentiva gli individui ad obbedire alle leggi e accettare l'autorità del sovrano assoluto.

### **John Locke (1632-1704)**

Si tratta di uno dei filosofi più influenti dell'Illuminismo, che ha sviluppato una teoria politica e sociale che ha profondamente influenzato il pensiero occidentale.

*Locke* è noto soprattutto per i suoi contributi alla teoria del contratto sociale, alla filosofia della mente e alla teoria della proprietà.

Nella sua opera principale, "Due Trattati sul Governo", (*Two Treatises of Government*), *Locke* analizza il conflitto come una parte inevitabile della condizione umana ed offre soluzioni per gestirlo attraverso l'istituzione di un governo basato sul consenso e sulla protezione dei diritti naturali.

Egli, al contrario di *Hobbes*, descrive lo stato di natura come una condizione nella quale gli individui sono liberi ed uguali, governati dalla legge di natura che impone di non danneggiare gli altri nella loro vita, salute, libertà o proprietà.

Tuttavia, in questo stato di natura, esiste la possibilità di un conflitto poiché non esiste un'autorità comune per risolvere le controversie.

Il conflitto, nel pensiero di *Locke*, nasce dalla violazione dei diritti naturali, in quanto gli individui hanno il diritto alla vita, alla libertà e alla proprietà ed il conflitto insorge quando questi diritti vengono minacciati o violati.

Egli sostiene che, nello stato di natura, gli individui hanno il diritto di eseguire la legge di natura, allo scopo di proteggere i propri diritti e punire coloro che li violano ma questo conduce necessariamente ad ulteriori conflitti e vendette.

Egli suggerisce la formazione di un governo, attraverso un **contratto sociale** quale soluzione al conflitto, poiché gli individui, al fine di proteggere i loro diritti e risolvere i conflitti, trasferiscono una parte dei loro poteri ad un'autorità comune che ha il compito di eseguire la legge di natura.

Questo governo della cosa pubblica deve essere fondato sul consenso dei governati ed avere il compito principale di proteggere i diritti naturali dei cittadini.

*Locke*, inoltre, ha enfatizzato, come è noto, l'importanza della separazione dei poteri, allo scopo di prevenire l'abuso di autorità e garantire una gestione equa dei conflitti.

In sostanza, sebbene *Locke* non abbia teorizzato specificamente sul conflitto, le sue idee sulla legittimità del governo e il diritto dei cittadini di resistere a un governo oppressivo possono essere applicate alla comprensione dei **conflitti politici** e al ruolo del consenso popolare nel determinare la legittimità del potere politico.

### **Adam Smith (1723 –1790)**

Noto filosofo ed economista scozzese del XVIII secolo, non ha elaborato una teoria specifica sul conflitto.

La sua opera più famosa, "La ricchezza delle nazioni" (*The Wealth of Nations*), si concentra principalmente sull'economia politica e sul funzionamento del mercato.

Tuttavia, alcune delle sue idee possono essere applicate alla comprensione dei conflitti sociali ed economici.

*Smith* sosteneva che il libero mercato, regolato dalla legge della domanda e dell'offerta, avrebbe portato a una maggiore prosperità economica per la società nel suo complesso. Credeva anche che il principio dell'interesse personale razionale avrebbe guidato le azioni degli individui e contribuito al benessere collettivo.

*Smith* sottolineava l'importanza della divisione del lavoro e dell'interdipendenza economica tra gli individui, affermando che ognuno poteva beneficiare degli sforzi degli altri. Secondo lui, il mercato libero avrebbe portato ad un equilibrio in cui gli individui si scambiavano beni e servizi in modo vantaggioso per entrambe le parti.

Tuttavia, è importante notare che *Smith* riconosceva anche la presenza di disuguaglianze e di interessi contrastanti nella società.

Sebbene credesse che il mercato libero potesse generare benessere generale, non negava la possibilità di conflitti tra i diversi attori economici.

Ad esempio, potevano verificarsi conflitti tra datori di lavoro e lavoratori, tra diverse imprese o tra diverse classi sociali.

Pertanto, sebbene *Smith* non abbia sviluppato una teoria specifica del conflitto, le sue idee sull'interesse personale, la divisione del lavoro e l'interdipendenza economica possono essere

interpretate come un quadro in cui possono emergere conflitti di interesse, all'interno di un sistema economico.

Secondo il pensiero liberale moderno in ambito economico, la libertà e l'egoismo individuale non devono essere limitati, in quanto rappresentano il motore della prosperità di un Paese. La rigidità di uno stato di tipo hobbesiano risulta essere improduttiva, mentre la concorrenza genera risultati positivi.

L'insieme degli interessi egoistici individuali non porta a un conflitto distruttivo, ma contribuisce indirettamente al benessere della collettività.

## **La storia come conflitto**

La storia, intesa come il susseguirsi di eventi che definiscono l'evoluzione delle società umane, può essere analizzata attraverso la lente del conflitto.

In termini storico-sociologici, il conflitto emerge come un motore centrale del cambiamento sociale e politico, contribuendo alla formazione delle istituzioni, alla ridefinizione delle strutture di potere e all'adattamento dei gruppi sociali alle sfide della modernità.

Nell'analisi sociologica, la dialettica del conflitto è essenziale per comprendere come le società si evolvano e si trasformino nel tempo.

Le teorie marxiste hanno sostenuto che il conflitto di classe, tra oppressi e oppressori, rappresenti una forza inarrestabile di trasformazione storica, dove l'ineguaglianza economica e sociale produce inevitabilmente tensioni che sfociano in rivoluzioni o riforme.

D'altro canto, sociologi come *Max Weber* hanno ampliato l'orizzonte del conflitto oltre la sola dimensione economica, includendo le sfere di potere e status, dove la lotta per l'autorità e il riconoscimento gioca un ruolo cruciale nella struttura sociale.

La storia come conflitto può essere intesa non solo come scontro armato o violenza, ma anche come contrapposizione di ideali, valori e interessi divergenti tra individui e gruppi sociali. La competizione per risorse, l'affermazione delle identità culturali e la lotta per il riconoscimento politico sono tutti esempi di come il conflitto si manifesti nei processi storici, influenzando lo sviluppo di civiltà, nazioni e comunità.

Le analisi storico-sociologiche contemporanee riconoscono, inoltre, che il conflitto non è solo un fenomeno disgregante, ma anche creativo, capace di dare vita a nuove forme di organizzazione sociale e di legittimare nuove strutture di potere.

Da questo punto di vista, la storia non è una narrazione lineare di progresso, ma un campo di forze dinamico, dove i conflitti tra gruppi, classi e nazioni plasmano la realtà sociale e costruiscono il futuro.

In questo contesto, la storia come conflitto diventa uno strumento interpretativo fondamentale per comprendere le cause profonde delle discontinuità storiche, delle trasformazioni politiche e delle rivoluzioni culturali che hanno segnato il percorso dell'umanità.

### **Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831)**

Si tratta di uno dei filosofi più influenti della tradizione **idealista** tedesca. La sua filosofia complessa e articolata include una visione del conflitto come elemento essenziale del progresso storico e dello sviluppo della coscienza umana. Il filosofo vede il conflitto non solo come inevitabile ma anche come necessario per la realizzazione della libertà e dell'autocoscienza.

#### **La Dialettica Hegeliana**

Il cuore della filosofia di *Hegel* è il processo dialettico, che descrive lo sviluppo della realtà attraverso una serie di contraddizioni e risoluzioni. Questo processo comprende tre momenti: tesi, antitesi e sintesi.

La tesi rappresenta un'idea o una condizione iniziale, l'antitesi è il conflitto o la contraddizione che emerge dalla tesi e la sintesi è la risoluzione del conflitto, che integra elementi di entrambi i precedenti momenti in una nuova forma superiore.

*Hegel* vede il conflitto come il motore del progresso storico e della realizzazione della libertà in quanto ogni stadio della storia è caratterizzato da conflitti che spingono l'umanità verso stadi più alti di sviluppo.

La teoria del conflitto di *Hegel* si basa sulla concezione del conflitto come parte integrante del processo dialettico che guida lo sviluppo della realtà e della coscienza umana, portando a una sintesi superiore e al progresso.

Ogni cosa può essere definita solo in rapporto a ciò che essa non è, e questo principio è particolarmente valido per le relazioni di opposizione. Il negativo esiste in quanto contrapposto al positivo, e viceversa. I due estremi non sono autonomi, ma trovano il loro significato più profondo all'interno di un concetto superiore di "polarità", che li supera in una sintesi più alta.

La storia, secondo *Hegel*, è un processo razionale nel quale le contraddizioni sono risolte attraverso il conflitto, portando ad un progresso continuo verso la libertà e l'autocoscienza.

Nella "**Fenomenologia dello Spirito**", *Hegel* descrive il percorso della coscienza individuale attraverso varie fasi di sviluppo ed ogni fase è caratterizzata da conflitti interni, che la coscienza deve superare per progredire.

Un esempio centrale è la dialettica del servo e del padrone, dove il conflitto tra il servo e il padrone porta alla realizzazione della coscienza di sé attraverso il **riconoscimento reciproco**.

Il **riconoscimento reciproco** è un concetto chiave nella filosofia di *hegeliana*.

Il conflitto tra il servo e il padrone illustra come la libertà e l'autocoscienza emergano attraverso la lotta per il riconoscimento, così che questo processo di riconoscimento reciproco è essenziale per la formazione dell'identità individuale e sociale.

La dipendenza reciproca tra il "sé" e l'"altro" offre una nuova prospettiva sul conflitto, incarnata nella dinamica tra servo e padrone: il padrone esercita il suo potere sul servo, ma la sua identità di dominatore si costruisce proprio in virtù di questa relazione. Il padrone è padrone perché trae beneficio dal lavoro del servo. Tuttavia, questo crea un paradosso: nonostante il suo ruolo dominante, il padrone dipende dal servo, che media il rapporto tra lui e la natura, trasformandola attraverso il proprio lavoro.

*Hegel* intravede, inoltre, lo Stato come l'incarnazione concreta della libertà razionale, di modo che il conflitto tra interessi particolari e l'universale è risolto nello Stato, che media e armonizza questi interessi.

Lo Stato *hegeliano* è, dunque, il risultato della risoluzione dei conflitti tra individui e gruppi sociali, rappresentando l'unità dell'interesse universale.

*Hegel* riconosce, peraltro, anche il ruolo del conflitto internazionale nella storia.

La guerra, secondo il filosofo, può avere un ruolo purificatore, eliminando le stasi e spingendo le nazioni verso il progresso, sottolineando che la guerra deve essere vista alla stregua di un mezzo per realizzare un ordine superiore e non come un fine in sé.

*Hegel* considera, infatti, il conflitto come un elemento essenziale e dinamico della realtà e dello sviluppo umano. Attraverso il processo dialettico, il conflitto porta alla risoluzione delle contraddizioni e al progresso verso la libertà e l'autocoscienza.

### **Karl Marx (1818-1883)**

Filosofo, economista e teorico sociale, ha sviluppato una teoria del conflitto che è centrale nella sua analisi della società capitalista.

Per *Marx*, il conflitto di classe è il motore della storia e il mezzo attraverso il quale si realizza il cambiamento sociale.

*Marx* definisce le classi sociali in termini economici, basandosi sulla posizione degli individui nei rapporti di produzione. Le due principali classi in conflitto, secondo il filosofo, sono la borghesia (proprietari dei mezzi di produzione) ed il proletariato (lavoratori salariati).

Il conflitto di classe nasce, quindi, dallo sfruttamento economico del proletariato da parte della borghesia. I capitalisti traggono profitto dal lavoro dei lavoratori, appropriandosi del *surplus* prodotto da loro.

Questo conflitto socioeconomico è intrinseco al sistema capitalista e si manifesta attraverso lotte economiche, politiche e sociali.

*Marx* applica una **dialettica materialista** alla storia, in cui il conflitto di classe è visto come la forza propulsiva del cambiamento storico ed ogni epoca è caratterizzata da un modo di produzione e dalle relative classi in conflitto.

La storia è, quindi, un processo di lotta tra oppressori e oppressi, con lo scopo finale di superare le contraddizioni interne del sistema.

Per *Marx*, dunque, il conflitto di classe culmina in una rivoluzione proletaria, nella quale il proletariato si solleva contro la borghesia, portando al rovesciamento del sistema capitalista ed alla creazione di una società senza classi, vista come una necessità storica e un passaggio inevitabile nel processo di liberazione umana.

*Marx* sottolineava che il conflitto di classe derivava dalla natura stessa del sistema capitalistico, in cui il lavoro umano veniva sfruttato per generare profitti per i capitalisti.

Egli riteneva che questo conflitto fosse fondamentale per il cambiamento sociale e la lotta per l'emancipazione dei lavoratori.

Secondo la sua teoria, il conflitto di classe avrebbe portato inevitabilmente a una rivoluzione proletaria, in cui i lavoratori avrebbero rovesciato il sistema capitalista e instaurato una società senza classi, il comunismo.

*Marx* analizzava anche altri tipi di conflitti sociali, come quelli basati su differenze etniche, religiose o nazionali. Vedeva questi conflitti come manifestazioni di una lotta più ampia tra classi sociali, influenzate e strutturate dal sistema economico.

*Marx* riteneva che solo l'abolizione delle divisioni di classe e l'instaurazione di una società comunista avrebbe potuto eliminare definitivamente i conflitti sociali.

La teoria del conflitto di *Marx* ha avuto un'enorme influenza sul pensiero sociologico e politico successivo, ispirando il marxismo e influenzando diverse correnti di pensiero come il movimento operaio, il socialismo e il comunismo.

Tuttavia, è importante notare che le interpretazioni e le applicazioni delle sue idee hanno suscitato anche dibattiti e critiche, e che la realtà sociale è complessa e può comprendere altri fattori oltre al solo conflitto di classe.

La visione di *Marx* abbandona l'approccio dialettico per trasformarsi in una netta contrapposizione tra classi dominanti e classi sfruttate. La soluzione proposta non è una riconciliazione, ma piuttosto una rivoluzione, in cui una classe elimina l'altra, anche attraverso l'uso della violenza. *Marx* pone un'enfasi predominante sull'azione e sulla trasformazione concreta del conflitto. Con lui, lo studio del conflitto acquisisce una nuova dimensione sociale: l'analisi si sposta dal piano puramente filosofico a quello sociologico.

## Teorie contemporanee

### Georg Simmel (1858-1918)

È stato un sociologo e filosofo tedesco, noto per il suo approccio microsociologico e per l'analisi delle interazioni sociali.

*Simmel* ha esplorato le dinamiche sociali attraverso una lente unica, concentrandosi su come gli individui si relazionano all'interno delle strutture sociali.

Egli ha introdotto il concetto di **sociologia formale**, concentrandosi sulle forme sociali, piuttosto che sui contenuti specifici ed ha studiato le interazioni sociali e le strutture ricorrenti, come il conflitto, la competizione, la subordinazione e la cooperazione.

Nei suoi studi, *Simmel* notava che il conflitto poteva rafforzare la coesione interna di un gruppo.

La presenza di un nemico comune o di una minaccia esterna, ad esempio, potrebbe unire i membri di un gruppo, migliorando la solidarietà e l'identità collettiva.

*Simmel* distingueva, peraltro, tra vari tipi di conflitto, come la lotta diretta (fisica o verbale) e la competizione indiretta (economica o politica), atteso che ogni tipo di conflitto mostra implicazioni diverse per le dinamiche sociali.

Per *Simmel*, il conflitto è un catalizzatore per il cambiamento sociale, poiché attraverso il confronto le società possono affrontare problemi strutturali e apportare miglioramenti, riconoscendo che il conflitto è una parte inevitabile delle relazioni umane e che la gestione efficace dei conflitti, piuttosto che la loro eliminazione, è fondamentale per il progresso sociale, come dimostrano i meccanismi di risoluzione dei conflitti quali la mediazione e la negoziazione, strumenti essenziali per la società.

L'Autore ha approfondito il ruolo del c.d. "**terzo agente**" nei conflitti sociali, analizzando come la presenza di un terzo elemento possa influenzare le dinamiche tra le parti in conflitto, concetto, quest'ultimo, fondamentale nella sua sociologia, evidenziando come le interazioni si trasformino con l'introduzione di un nuovo attore.

La presenza di un terzo agente, dunque, cambia le dinamiche del conflitto, aggiungendo complessità alle relazioni sociali ed offrendo nuove prospettive per la risoluzione o l'*escalation* dei conflitti ed, a seconda del ruolo del terzo, la coesione sociale tra le parti in conflitto può aumentare o diminuire, poiché un mediatore efficace può ridurre la tensione, mentre un agente che divide può amplificare il conflitto.

### Lewis Coser (1913-2003)

È stato un sociologo noto per i suoi contributi alla teoria del conflitto.<sup>13</sup>

Ha integrato le idee di *Karl Marx* e *Georg Simmel*, proponendo che il conflitto sociale possa avere effetti sia positivi che negativi all'interno delle società.

*Coser* percepisce, allo stesso modo di *Simmel*, il conflitto come un meccanismo che può rafforzare la coesione interna di un gruppo, poiché quando i membri di un gruppo si uniscono contro una minaccia comune, la loro solidarietà aumenta e il conflitto può portare a cambiamenti sociali e adattamenti positivi, permettendo alle società di identificare problemi e apportare modifiche, per risolverli attraverso il confronto.

Il conflitto può fungere da valvola di sicurezza, permettendo alle tensioni di emergere in modo controllato, evitando esplosioni violente e, se gestito bene, può aiutare a mantenere l'equilibrio tra stabilità e cambiamento, all'interno di una compagine sociale.

Questo equilibrio diviene quindi essenziale per la crescita e lo sviluppo della società.

### Max Weber (1864-1920)

*Weber* è uno dei padri fondatori della sociologia moderna. Sebbene il conflitto non si ponga al centro della sua teoria sociale, *Weber* ha analizzato le dinamiche conflittuali all'interno delle sue teorie sulla stratificazione sociale, il potere e l'autorità.

Egli definisce, in particolare, la **stratificazione sociale** in termini di tre dimensioni: **classe**, basata sulla posizione economica e sulla proprietà; **status**, riguardante il prestigio sociale e lo stile di vita; **partito**, connesso al potere politico ed all'influenza, ciascuna di queste categorie rappresentando una fonte di potenziale conflitto.

Sebbene *Weber* riconosca il conflitto di classe, come *Marx*, lo percepisce come uno degli elementi tra i molti, che influenzano le dinamiche sociali, posto che il conflitto economico rappresenta solo una parte della complessa interazione tra classe, *status* e potere politico.

*Weber* identifica, inoltre, **tre tipi di autorità** che possono generare un conflitto: **tradizionale**, basata su tradizioni e costumi; **carismatica**, derivante dal carisma di un *leader* e **razionale-legale**, basata su leggi e regolamenti formali, con ogni tipo di autorità che può entrare in conflitto con le altre, soprattutto durante periodi di rilevante cambiamento sociale.

La sociologia del conflitto di *Weber* offre una concezione pluridimensionale delle dinamiche sociali, analizzando come classe, *status* e potere politico contribuiscano ai conflitti, descrivendo il conflitto alla stregua di una parte inevitabile della vita sociale, influenzata da una complessa interazione di fattori economici, culturali e politici.

---

<sup>13</sup> L.A. Coser, *I classici del pensiero sociologico*, Bologna, 2006; Id., *Alcune funzioni sociali della violenza*, Lecce, 2022.

## Ralf Dahrendorf (1929-2009)

*Dahrendorf* ha cercato di integrare elementi marxisti con il pensiero **funzionalista** (il pensiero funzionalista in sociologia è una teoria che vede la società come un **sistema complesso**, le cui componenti lavorano insieme per promuovere la stabilità e l'ordine) proponendo che il conflitto sociale rappresenti una caratteristica fondamentale delle società moderne.

*Dahrendorf* affermava che il conflitto sociale è radicato nelle strutture di autorità e potere.

In ogni società, esistono gruppi che detengono l'autorità e altri che la subiscono, generando inevitabilmente tensioni e conflitti. Ad esempio, i conflitti tra datori di lavoro e lavoratori riflettono le tensioni tipiche delle strutture autoritarie delle organizzazioni.

I conflitti emergono quando i gruppi di interesse, definiti in base alla loro posizione rispetto all'autorità, competono per risorse e potere, cercando vantaggi o modifiche nelle strutture esistenti. Un esempio tipico sono le lotte sindacali per migliori condizioni di lavoro.

A differenza di *Marx*, che si focalizza principalmente sul conflitto di classe, *Dahrendorf* interpreta il conflitto come un fenomeno più ampio, presente in vari ambiti sociali, non solo economici. Ciò include conflitti politici, culturali e religiosi, non necessariamente legati alla proprietà dei mezzi di produzione.

Egli vede il conflitto come un catalizzatore per il cambiamento sociale, in quanto il confronto permette alle società di evolversi e adattarsi a nuove condizioni. I movimenti per i diritti civili, ad esempio, hanno portato a cambiamenti legislativi significativi.

Il conflitto può anche contribuire a mantenere l'equilibrio sociale, poiché la risoluzione delle tensioni rafforza la stabilità e la coesione. I conflitti interni possono, infatti, unire i membri di un gruppo, rafforzando i legami interni di fronte a minacce comuni.

Secondo *Dahrendorf*, le società moderne sono pluraliste, composte da molteplici gruppi con interessi diversi. Il conflitto tra questi gruppi è inevitabile e può essere gestito attraverso dialogo e compromesso. Un esempio è la negoziazione tra partiti politici in un sistema democratico.

La regolazione dei conflitti tramite istituzioni politiche e sociali è essenziale per evitare la violenza e promuovere la coesistenza pacifica. I sistemi legali, ad esempio, mediano i conflitti tra cittadini.

Possiamo dire che *Dahrendorf* presenta una visione complessa del conflitto sociale, considerandolo anch'egli un elemento intrinseco delle società moderne. La sua teoria sottolinea l'importanza delle strutture di autorità e dei gruppi di interesse, riconoscendo che il conflitto può essere sia distruttivo che costruttivo. Attraverso confronto e negoziazione, le società possono evolversi e trovare un equilibrio tra i vari gruppi sociali.

### **Niklas Luhmann (1927-1998)**

Sviluppò una teoria dei sistemi sociali in cui il conflitto è considerato un elemento fondamentale. Sebbene non si concentri esclusivamente sul conflitto, lo vede come parte integrante dei sistemi sociali. *Luhmann* interpreta la società come un insieme di sistemi complessi e **autopoietici**, capaci di auto-riprodursi, che comprendono l'economia, la politica, il diritto, e altri. Ogni sistema opera secondo una propria logica interna e si autolimita attraverso codici e programmi specifici.

Il conflitto, per *Luhmann*, è una forma di comunicazione che permette ai sistemi sociali di rispondere a tensioni interne o esterne, mantenendo così l'adattabilità e la coerenza. I conflitti funzionano come meccanismi per testare i limiti e le capacità di adattamento dei sistemi. Inoltre, contribuiscono alla differenziazione dei sistemi sociali, permettendo loro di identificare e chiarire i propri confini rispetto ad altri sistemi, il che è essenziale per mantenere l'autonomia e l'identità di ciascun sistema.

I conflitti si verificano quando ci sono divergenze di interessi, valori, norme o obiettivi tra gli attori sociali. *Luhmann* sostiene che i conflitti non sono necessariamente negativi o distruttivi, ma possono essere visti come motori di cambiamento e sviluppo sociale.

Il sociologo ritiene che il conflitto svolga diverse funzioni nei sistemi sociali.

Innanzitutto, il conflitto può aiutare a definire e ridefinire le regole e le norme all'interno di un sistema sociale. Quando le persone si scontrano su questioni di importanza, possono emergere nuove idee e alternative che contribuiscono all'evoluzione delle strutture sociali.

In secondo luogo, il conflitto può portare a una maggiore differenziazione e complessità all'interno di un sistema sociale.

*Luhmann* sostiene che i conflitti sono spesso il risultato della differenziazione sociale, cioè della specializzazione di ruoli e funzioni all'interno della società. Questa differenziazione può portare a punti di vista contrastanti e conflittuali, ma allo stesso tempo contribuisce alla complessità e all'adattabilità del sistema sociale nel suo complesso.

Infine, riconosce che i conflitti possono essere risolti attraverso varie strategie. Queste strategie possono includere negoziazione, compromesso, coercizione o trasformazione delle regole sociali.

### **Johan Galtung (1930 – 2024)**

*Johan Galtung* è uno dei più noti studiosi e teorici dei conflitti. Ha sviluppato una vasta teoria che comprende diversi aspetti del conflitto, tra cui le sue cause, la sua dinamica e le possibili soluzioni.

Secondo *Galtung*, il conflitto è una situazione in cui due o più parti hanno interessi, obiettivi o valori incompatibili e cercano di realizzarli in modo conflittuale.

*Galtung* ha identificato diverse dimensioni del conflitto, tra cui:

**Dimensione strutturale:** si riferisce alle disuguaglianze sociali, economiche o politiche che possono generare tensioni e conflitti all'interno di una società.

**Dimensione culturale:** si riferisce alle differenze culturali, religiose o etniche che possono portare a malintesi, stereotipi e conflitti tra gruppi o comunità.

**Dimensione comportamentale:** si riferisce alle azioni e ai comportamenti delle parti coinvolte nel conflitto, che possono includere violenza, aggressione verbale o altre forme di conflitto aperto.

**Dimensione psicologica:** si riferisce alle emozioni, alle percezioni e alle reazioni emotive associate al conflitto, come rabbia, paura, frustrazione o senso di ingiustizia.

Secondo *Galtung*, il conflitto può essere affrontato in diversi modi, tra cui la **violenza diretta** (come la guerra), la **violenza strutturale** (come l'oppressione sociale o economica) e la **violenza culturale** (come la discriminazione o la soppressione culturale).

Tuttavia, *Galtung* ha anche promosso l'idea della "pace positiva", che mira a superare le radici profonde del conflitto e a promuovere una società equa, giusta e pacifica, sviluppando anche il concetto di "**risoluzione dei conflitti**" o "*transformative conflict resolution*", che si concentra sulla trasformazione dei rapporti di potere e sulla creazione di soluzioni collaborative e sostenibili per le parti coinvolte.

Questo approccio si basa sulla comunicazione efficace, sulla negoziazione e sulla ricerca di soluzioni creative che soddisfino gli interessi di entrambe le parti.

La nozione di conflitto, secondo *Galtung*, è **multidimensionale** e comprende aspetti strutturali, culturali, comportamentali e psicologici.

Il suo lavoro ha contribuito notevolmente alla comprensione e alla gestione dei conflitti, promuovendo l'importanza della pace positiva e della trasformazione dei conflitti per costruire società più armoniose

La "**contraddizione di base**" è un concetto teorizzato da *Johan Galtung* nell'ambito degli studi sui conflitti. Rappresenta l'elemento centrale che genera e alimenta un conflitto.

Egli afferma che ogni conflitto ha una contraddizione di base, che si manifesta come una differenza fondamentale tra gli interessi, gli obiettivi o i valori delle parti coinvolte.

La contraddizione di base può essere di natura economica, politica, sociale, culturale o di qualsiasi altro tipo.

Ad esempio, potrebbe riguardare la lotta per le risorse, la distribuzione del potere, le disuguaglianze sociali, i divari culturali o le divergenze di valori fondamentali. Queste

differenze fondamentali creano tensioni e conflitti latenti che possono manifestarsi in vari modi nel corso del tempo.

*Galtung* sostiene che comprendere la contraddizione di base è essenziale per affrontare e risolvere i conflitti in modo sostenibile. La sua teoria suggerisce che, per raggiungere una pace duratura, è necessario andare oltre la gestione superficiale dei sintomi del conflitto e affrontare le cause profonde che alimentano la contraddizione di base. Ciò richiede un'analisi accurata delle dinamiche del conflitto e un impegno per affrontare le disuguaglianze strutturali, promuovere la giustizia sociale e trasformare i modelli di pensiero e comportamento che contribuiscono alla contraddizione di base.

Secondo *Galtung*, il comportamento è un aspetto fondamentale nell'analisi e nella gestione dei conflitti. Egli sostiene che comprendere i comportamenti delle parti coinvolte in un conflitto sia essenziale per identificare le dinamiche del conflitto stesso e per cercare soluzioni efficaci.

Per tale motivo, individua tre tipi di comportamento rilevanti nell'ambito dei conflitti:

**Comportamento diretto:** si riferisce alle azioni e alle reazioni visibili che le parti coinvolte intraprendono durante il conflitto. Questo comportamento può includere azioni aggressive, violente o di opposizione aperta.

**Comportamento strutturale:** fa riferimento alle strutture sociali, politiche ed economiche che possono sostenere o perpetuare il conflitto.

*Galtung* sostiene che molte volte i conflitti non sono solo il risultato di interazioni individuali, ma sono radicati in disuguaglianze strutturali come la distribuzione del potere, l'accesso alle risorse o le ingiustizie sociali.

**Comportamento culturale:** riguarda le credenze, i valori e le norme culturali che influenzano le dinamiche del conflitto.

*Galtung* sostiene che le differenze culturali possono contribuire ai conflitti e che l'analisi dei comportamenti culturali può aiutare a comprendere meglio le radici dei conflitti e a trovare punti di incontro tra le parti.

Secondo il sociologo, per affrontare efficacemente i conflitti è importante considerare tutti e tre i tipi di comportamento e agire su di essi. Ciò implica la **promozione di azioni dirette non violente, la trasformazione delle strutture che alimentano il conflitto e il riconoscimento e il rispetto delle differenze culturali**. L'obiettivo è quello di promuovere un comportamento costruttivo, basato sulla comprensione reciproca, sulla giustizia sociale e sulla collaborazione per raggiungere una pace sostenibile.

Secondo il sociologo, oltre al comportamento, gli atteggiamenti delle parti coinvolte in un conflitto sono fondamentali per comprenderne la dinamica e trovare possibili soluzioni.

Egli identifica tre tipi di atteggiamenti che possono emergere durante un conflitto:

### **Atteggiamenti negativi reciproci**

Si riferiscono alla percezione negativa e alla sfiducia reciproca tra le parti coinvolte. Questi atteggiamenti possono manifestarsi attraverso stereotipi, pregiudizi, diffidenza e disprezzo verso l'altra parte.

*Galtung* sostiene che gli atteggiamenti negativi reciproci possono alimentare il conflitto e rendere difficile la ricerca di una soluzione pacifica.

### **Atteggiamenti positivi reciproci**

Si riferiscono alla percezione positiva, alla fiducia e alla cooperazione reciproca tra le parti. Questi atteggiamenti si basano sulla volontà di comprendere le ragioni e i bisogni dell'altra parte e di lavorare insieme per raggiungere un accordo equo

Egli sostiene che gli atteggiamenti positivi reciproci sono fondamentali per la risoluzione dei conflitti e per la costruzione di relazioni pacifiche e durature.

### **Atteggiamenti negativi verso sé stessi**

Si riferiscono alla mancanza di fiducia e alla sfiducia nelle proprie capacità da parte delle parti coinvolte. Questi atteggiamenti possono derivare da una bassa autostima, dal senso di inferiorità o da esperienze passate di fallimento.

*Galtung* sostiene che gli atteggiamenti negativi verso sé stessi possono limitare la capacità delle parti di esprimere i propri bisogni e di cercare una soluzione costruttiva al conflitto e sottolinea l'importanza di promuovere atteggiamenti positivi reciproci tra le parti coinvolte in un conflitto, in quanto ciò favorisce la comunicazione aperta, la fiducia reciproca e la volontà di cercare una soluzione pacifica. Gli atteggiamenti negativi reciproci e quelli negativi verso sé stessi, invece, possono ostacolare la risoluzione dei conflitti e alimentare l'*escalation* delle tensioni. Pertanto, l'obiettivo è quello di promuovere un cambio di atteggiamento, favorendo la fiducia reciproca, la comprensione e la volontà di trovare soluzioni che soddisfino le esigenze di entrambe le parti.

## **Ralph H. Kilmann (1946) - Kenneth W. Thomas (1943)**

Il modello di gestione dei conflitti di *Thomas-Kilmann*, noto anche come *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*, rappresenta uno degli strumenti più diffusi per analizzare le modalità di gestione dei conflitti interpersonali. Questo strumento identifica cinque modalità distinte di gestione del conflitto, basate su due dimensioni: l'assertività, che indica la misura in cui una persona cerca di soddisfare i propri interessi, e la cooperatività, che riflette la volontà di soddisfare gli interessi degli altri.

1. **Competizione:** Questo stile è caratterizzato da un alto livello di assertività e un basso livello di cooperatività. L'individuo mira a massimizzare la propria soddisfazione senza preoccuparsi delle esigenze della controparte. In contesti ad alta tensione o dove la

vittoria è percepita come necessaria, l'approccio competitivo può risultare efficace, ma rischia di danneggiare le relazioni a lungo termine.

2. **Collaborazione:** Contraddistinta da alti livelli sia di assertività sia di cooperatività, la collaborazione si concentra sul raggiungimento di un accordo che soddisfi pienamente tutte le parti coinvolte. È un approccio che richiede tempo e risorse, ma che spesso conduce a soluzioni integrate e creative, vantaggiose per entrambe le parti.
3. **Compromesso:** Il compromesso è una strategia di medio livello di assertività e cooperatività, in cui entrambe le parti rinunciano a qualcosa per ottenere una soluzione che soddisfi, almeno parzialmente, gli interessi di entrambe. Questa modalità è utile quando il tempo o le risorse sono limitati, ma non sempre permette di massimizzare il guadagno complessivo.
4. **Evitamento:** Caratterizzato da bassi livelli di assertività e cooperatività, l'evitamento consiste nel non affrontare direttamente il conflitto, procrastinando o eludendo il confronto. Sebbene possa essere appropriato in situazioni in cui il conflitto è percepito come irrilevante o temporaneo, rischia di aggravare la situazione se le questioni centrali non vengono affrontate.
5. **Accomodamento:** In questo stile, l'individuo sacrifica i propri bisogni e interessi a favore di quelli altrui, privilegiando la cooperatività a scapito dell'assertività. L'accomodamento può essere utile per preservare relazioni importanti, ma a lungo termine può comportare frustrazione o perdita di opportunità per la parte che adotta questo stile.

Questi cinque stili rappresentano le principali modalità con cui le persone affrontano i conflitti, ognuno dei quali è più o meno adatto a seconda delle dinamiche interpersonali e della natura delle questioni in gioco. La scelta del modello più appropriato dipende dalla gravità del conflitto, dalla relazione tra le parti e dagli obiettivi che ciascuna intende raggiungere.

Nel modello di gestione dei conflitti di *Thomas-Kilmann*, simbolicamente vengono utilizzati cinque animali per rappresentare i diversi stili di gestione dei conflitti:

1. **Squalo** (Competizione): simboleggia un approccio aggressivo e orientato alla vittoria personale, senza considerare gli altri.
2. **Tartaruga** (Evitamento): rappresenta chi evita il conflitto, ritirandosi e ignorando il problema.
3. **Orso** (Accomodamento): chi si arrende agli altri per mantenere la pace.
4. **Volpe** (Compromesso): cerca una soluzione che soddisfi parzialmente entrambe le parti.
5. **Gufo** (Collaborazione): simbolizza la ricerca di soluzioni che beneficino entrambe le parti attraverso la cooperazione.

### **Abraham Harold Maslow (1908 –1970)**

La piramide di *Maslow*, conosciuta anche come "Gerarchia dei bisogni di Maslow", è una teoria psicologica elaborata da Abraham Maslow nel 1943 e introdotta nel suo libro "*Motivation and Personality*". Questa teoria propone che i bisogni umani siano disposti in una scala gerarchica e che essi influenzino il comportamento e la motivazione delle persone.

La piramide si compone di cinque livelli, ciascuno corrispondente a un tipo di bisogno che guida l'individuo.

Il primo livello include i **bisogni fisiologici**, come cibo e riparo, considerati essenziali per la sopravvivenza. Una volta soddisfatti, si passa ai **bisogni di sicurezza**, come protezione e stabilità economica. Successivamente, emergono i bisogni di **appartenenza, amore e connessione sociale**. Al quarto livello troviamo i **bisogni di stima**, come autostima e riconoscimento sociale, mentre l'ultimo livello, quello di autorealizzazione, è legato al desiderio di realizzare il proprio potenziale e contribuire al benessere collettivo.

La teoria postula che i bisogni inferiori debbano essere soddisfatti prima di poter aspirare a quelli superiori, ma è stata anche criticata poiché alcuni individui possono cercare di soddisfare bisogni diversi contemporaneamente.

### **Gerard Hendrik Hofstede, noto come Geert Hofstede (1928 – 2020)**

Il modello di gestione dei conflitti elaborato da *Geert Hofstede* si basa sull'analisi delle differenze culturali, influenzando profondamente la gestione dei conflitti.

La **Distanza del potere** misura la tolleranza verso le disuguaglianze gerarchiche, implicando negoziazioni più formali in società con alta distanza.

**Individualismo vs Collettivismo** riflette il grado di enfasi su interessi individuali rispetto a quelli di gruppo.

**Mascolinità vs Femminilità** sottolinea l'approccio competitivo o collaborativo nel negoziato. **Evitamento dell'incertezza** riguarda la propensione a rischiare e gestire l'ambiguità. Infine, l'Orientamento temporale differenzia tra pianificazione a lungo termine o gratificazione immediata.

Il quadro di *Hofstede* aiuta a identificare le influenze culturali nei negoziati internazionali, tenendo conto delle variazioni e sfumature culturali.

#### *Relativismo culturale*

Quando si studiano le differenze culturali è importante avere un punto di vista neutrale.

Il relativismo culturale non implica una mancanza di norme per sé stessi o per la propria società, ma richiede una sospensione di giudizio quando si tratta con società o gruppi cui non apparteniamo.

*Hofstede* ha studiato vari ambiti, tra cui la relazione con l'autorità, la concezione del sé e il rapporto tra l'individuo e la società, il concetto di femminilità e mascolinità, e le diverse modalità di gestione dei conflitti.

Questo permise di capire le differenze negli aspetti nazionali.

I problemi comuni, ma con soluzioni diverse furono rintracciati nelle seguenti aree:

- Diseguaglianza sociale; inclusa la relazione con l'autorità;
- Relazioni tra individuo e gruppo;
- Concetti di mascolinità e femminilità;
- Gestione dell'incertezza e dell'ambiguità, che risultò collegata al controllo dell'aggressività e alla manifestazione delle emozioni

*Hofstede* ha definito queste quattro categorie come le dimensioni culturali. Ogni dimensione rappresenta un aspetto della cultura che può essere valutato e confrontato con altre culture nazionali

E ne sono state individuate quattro chiamate:

- Distanza dal potere;
- Collettivismo verso individualismo;
- Femminilità verso mascolinità;
- Avversione all'incertezza.

## **Il conflitto**

### **Definizione**

Le definizioni del conflitto, nell'ambito della teoria del conflitto, sono molteplici e riflettono le diverse prospettive dei teorici che hanno studiato questo fenomeno sociale e che abbiamo visto poco sopra.

### **Friedrich Glasl (1941)**

*Friedrich Glasl* è noto per il suo contributo alla comprensione del conflitto attraverso la sua "*Escalation Model*", che descrive come i conflitti si sviluppano e si intensificano nel tempo. Secondo *Glasl*, il conflitto è un processo dinamico che può evolversi attraverso diverse fasi, ognuna delle quali caratterizzata da comportamenti specifici e da una crescente difficoltà nel risolvere il conflitto stesso.

Egli definisce il conflitto come una situazione nella quale due o più parti percepiscono che i loro obiettivi, interessi o valori sono incompatibili. Questa percezione porta ad interazioni che

possono iniziare con tensioni leggere e, se non gestite, possono intensificarsi in ostilità aperta. *Glaser* identifica **nove stadi** di *escalation* del conflitto, suddivisi in **tre gruppi principali**.

Nelle fasi iniziali, il conflitto inizia con una semplice divergenza di opinioni, dove le parti discutono, cercando di convincere l'altra attraverso argomenti razionali.

Se non risolto, il conflitto passa ad una fase di dibattiti e polemiche, con discussioni più accese e difesa delle posizioni in modo più aggressivo. Successivamente, le parti cominciano ad usare azioni concrete per affermare i propri punti di vista, aumentando la tensione.

Nelle fasi intermedie, le parti cercano alleati per rafforzare la loro posizione, polarizzando il conflitto con la formazione di gruppi contrapposti. Si cerca di screditarsi reciprocamente, mettendo in discussione la reputazione e la credibilità dell'altro. Le minacce diventano uno strumento comune per cercare di forzare l'altra parte a cedere.

Nelle fasi avanzate, il conflitto entra in una fase di attacchi mirati, dove le parti cercano di danneggiare gli interessi vitali dell'avversario. L'intensità degli attacchi aumenta, con l'obiettivo di infliggere il massimo danno possibile. Nella fase finale, le parti cercano di annientarsi completamente, rendendo quasi impossibile una risoluzione pacifica.

### **Karl Marx**

Karl Marx vede il conflitto come un fenomeno intrinseco alla struttura economica della società. Secondo *Marx*, il conflitto di classe tra la borghesia (proprietari dei mezzi di produzione) e il proletariato (lavoratori) è il motore principale del cambiamento storico. Questo conflitto deriva dalle disuguaglianze economiche e dallo sfruttamento dei lavoratori da parte dei capitalisti. Per *Marx*, la lotta di classe è inevitabile e porterà eventualmente alla rivoluzione e alla creazione di una società senza classi.

### **Max Weber**

*Max Weber* definisce il conflitto come la lotta tra individui o gruppi per la realizzazione di interessi contrastanti. *Weber* identifica vari tipi di conflitto, inclusi quelli economici, politici e di *status*, e sottolinea come il potere e l'autorità giochino un ruolo cruciale nelle dinamiche conflittuali. Il conflitto, secondo *Weber*, è una manifestazione delle tensioni esistenti tra diverse sfere della vita sociale e tra gruppi con differenti risorse e opportunità.

### **Lewis Coser**

*Lewis Coser* vede il conflitto come una forma di interazione sociale che può avere effetti sia positivi che negativi. Per *Coser*, il conflitto è inevitabile e può rafforzare la coesione interna di un gruppo, stimolare il cambiamento sociale e fornire una valvola di sfogo per le tensioni

latenti. *Coser* sottolinea che il conflitto, se gestito in modo costruttivo, può contribuire alla stabilità e all'adattabilità delle società.

### **Ralf Dahrendorf**

*Ralf Dahrendorf* considera il conflitto come un risultato delle tensioni tra gruppi con differenti posizioni di autorità. Egli ritiene che il conflitto sia un elemento intrinseco e inevitabile delle società moderne, derivante dalle strutture di potere e autorità. *Dahrendorf* distingue tra conflitti di interesse (realistici) e conflitti di valore (non realistici), e vede il conflitto come un mezzo per promuovere il cambiamento sociale.

### **Georg Simmel**

*Georg Simmel* definisce il conflitto come una forma di interazione sociale che è inevitabile e necessaria per la coesione e il cambiamento sociale. Simmel ritiene che il conflitto possa rafforzare i legami sociali, creare nuove strutture sociali e portare a un miglioramento delle relazioni sociali. Per Simmel, il conflitto è una parte integrale della vita sociale che contribuisce alla dinamica e all'evoluzione delle società.

### **Kenneth Boulding**

*Kenneth Boulding* vede il conflitto come una competizione per risorse scarse. Secondo *Boulding*, il conflitto può essere distruttivo o costruttivo a seconda di come viene gestito. Egli introduce il concetto di “**conflitto costruttivo**”, dove le parti in conflitto lavorano insieme per trovare soluzioni che soddisfino i bisogni di entrambe.

## **Cause ed approcci del conflitto**

Le cause del conflitto possono essere molteplici e variare in base al contesto, ma ci sono alcune cause comuni che sono state identificate da diversi studiosi e teorici.

Le **cause economiche** includono la disegualianza economica e le risorse limitate.

Le differenze significative nel reddito e nella ricchezza tra individui o gruppi possono creare tensioni e rivalità. La competizione per risorse scarse come terra, acqua, lavoro, e materie prime può condurre all'insorgere di conflitti. Questi conflitti emergono quando i gruppi si scontrano per assicurarsi le risorse limitate, portando a rivalità e tensioni che possono degenerare in scontri aperti.

Le **cause politiche** comprendono la lotta per il controllo del potere politico e dell'autorità, che può causare conflitti. Le differenze nelle opinioni politiche e nei sistemi di governo possono generare tensioni. L'oppressione e la mancanza di rappresentanza politica possono provocare ribellioni e rivolte.

Questi conflitti politici spesso scaturiscono in contesti nei quali la distribuzione del potere è diseguale o quando un gruppo percepisce di essere marginalizzato od escluso dai processi decisionali.

Le **cause sociali e culturali** derivano dalle differenze etniche, religiose, linguistiche e culturali, che possono creare divisioni e conflitti tra gruppi.

La discriminazione, fondata su razza, genere, religione, od altre caratteristiche può portare a tensioni e conflitti. Le divergenze culturali e sociali possono alimentare sentimenti di ingiustizia ed esclusione, spingendo i gruppi a lottare per il riconoscimento e l'uguaglianza.

Le **cause psicologiche** e personali includono i bisogni e i desideri individuali.

I conflitti possono sorgere quando i bisogni e i desideri degli individui non sono soddisfatti o quando sono in competizione. La mancanza di comunicazione efficace od i malintesi possono esacerbare le tensioni. I conflitti interpersonali spesso derivano da differenze di personalità, percezioni errate od interpretazioni diverse delle azioni e delle intenzioni degli altri.

Le **cause strutturali** si riferiscono alle iniquità strutturali, ovvero le strutture sociali e istituzionali che perpetuano l'iniquità possono essere una fonte di conflitto.

Le divisioni create dalle classi sociali, dallo *status* economico o da altre distinzioni strutturali possono generare conflitti, di modo che, quando le strutture sociali favoriscono alcuni gruppi a discapito di altri, le tensioni ed i conflitti diventano inevitabili.

Le **cause ambientali** sono rappresentate dai cambiamenti climatici e dal degrado ambientale. La competizione per le risorse naturali limitate può essere aggravata dai cambiamenti climatici, portando a conflitti. La degradazione delle risorse naturali può esacerbare le tensioni tra gruppi che dipendono da quelle risorse. Questi conflitti ambientali sono spesso legati alla sopravvivenza e alla sicurezza alimentare e idrica.

Le **cause immediate e contingenti** includono eventi scatenanti, quale un singolo evento che può essere il catalizzatore di un conflitto latente, come un'azione di governo, un atto di violenza, o una crisi economica.

Le situazioni specifiche e immediate, come una crisi finanziaria o un disastro naturale, possono portare a conflitti improvvisi. Questi eventi possono agire alla stregua di inneschi che accendono tensioni latenti, portando a esplosioni di conflitto.

## **Le origini dei conflitti**

È difficile negare che il conflitto, come detto, sia una componente inevitabile e intrinseca in tutte le società umane.

Esso appare, comunque, come un fenomeno complesso e di difficile definizione.

In termini generali, potrebbe essere descritto come l'emergere di un contrasto tra due o più opinioni, volontà o forze, ciascuna determinata a prevalere.

È evidente che il conflitto può assumere caratteristiche molto diverse sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

L'origine dei conflitti tra individui e i loro interessi può essere compresa esaminando vari fattori psicologici, sociali ed evolutivi. I conflitti nascono spesso dalla competizione per risorse limitate, come denaro, potere, *status* sociale e riconoscimento.

Ogni individuo ha interessi e bisogni personali che desidera soddisfare e quando questi interessi si scontrano con quelli degli altri, emergono i conflitti.

Uno dei motivi principali per cui sorgono i conflitti è la **percezione** delle minacce agli interessi personali.

Quando una persona percepisce che i propri obiettivi o bisogni sono in pericolo a causa delle azioni di un'altra persona, può reagire con ostilità o resistenza. Questa percezione dell'esistenza di una minaccia può essere reale od immaginaria ma in entrambi i casi può generare tensione e scontro.

Le **differenze individuali**, come valori, credenze e personalità, giocano un ruolo significativo nell'origine dei conflitti. Gli individui hanno prospettive diverse sul mondo, basate sulle loro esperienze uniche, che influenzano il modo con cui interpretano le situazioni e reagiscono ad esse. Quando queste differenze non vengono riconosciute o rispettate, possono facilmente trasformarsi in fonti di conflitto.

Gli interessi degli individui sono anche modellati dalle **strutture sociali** e **culturali** in cui vivono. Le norme sociali, i ruoli di genere, le aspettative culturali e le dinamiche di potere influenzano ciò che le persone considerano importante e come perseguono i loro obiettivi. Ad esempio, in una società altamente competitiva, le persone potrebbero essere più inclini a conflitti diretti per ottenere successo e riconoscimento.

Un altro aspetto cruciale nell'origine dei conflitti è la **comunicazione**.

La mancanza di comunicazione chiara e aperta può portare a malintesi e interpretazioni errate delle intenzioni degli altri. Spesso, i conflitti derivano non tanto dalle differenze negli interessi, quanto dalla difficoltà di esprimere e negoziare questi interessi in modo **efficace**.

La comunicazione è essenziale per risolvere i conflitti, poiché permette agli individui di esprimere i propri bisogni e trovare soluzioni comuni.

L'origine dei conflitti può anche essere esaminata attraverso la lente dell'evoluzione.

Gli esseri umani sono predisposti a competere per le risorse essenziali alla sopravvivenza e la riproduzione.

Questa competizione evolutiva ha plasmato comportamenti che possono portare a conflitti, come l'aggressività e la territorialità.

Tuttavia, l'evoluzione ha anche favorito lo sviluppo di capacità cooperative e altruistiche, che aiutano a mitigare i conflitti e promuovere la coesione sociale.

I conflitti tra individui nascono da una complessa interazione di fattori psicologici, sociali, culturali ed evolutivi. Gli interessi personali, la percezione delle minacce, le differenze individuali, le strutture sociali, la comunicazione e le predisposizioni evolutive giocano tutti un ruolo nel determinare quando e come i conflitti emergono. Comprendere queste dinamiche può aiutare a sviluppare strategie per gestire e risolvere i conflitti in modo più efficace, promuovendo relazioni più armoniose e collaborative.

## **Interessi e posizioni nel conflitto (Cenni)**

Gli interessi e le posizioni giocano un ruolo cruciale nel contesto dei conflitti tra individui. Capire la differenza tra interessi e posizioni è fondamentale per gestire e risolvere i conflitti in modo efficace. Le posizioni sono le dichiarazioni esplicite o le richieste che le persone fanno durante un conflitto, mentre gli interessi rappresentano i bisogni, i desideri e le motivazioni sottostanti che guidano queste posizioni.

Quando le persone entrano in un conflitto, spesso esprimono le loro posizioni in termini concreti e specifici. Ad esempio, in una disputa lavorativa, una persona potrebbe dichiarare che vuole un aumento di stipendio di una certa somma.

Questa richiesta rappresenta la sua posizione.

Tuttavia, per comprendere veramente la natura del conflitto, è necessario andare oltre le posizioni dichiarate e scoprire gli interessi sottostanti. Gli interessi potrebbero includere il desiderio di essere riconosciuti per il proprio lavoro, la necessità di una maggiore sicurezza finanziaria o la percezione di essere trattati equamente.

Gli interessi sono spesso più ampi e meno visibili rispetto alle posizioni.

Le persone possono avere difficoltà a esprimere i loro interessi profondi perché sono più personali e vulnerabili rispetto alle posizioni.

Tuttavia, esplorare questi interessi è essenziale per trovare soluzioni che soddisfino le esigenze di tutte le parti coinvolte. Quando i conflitti vengono risolti solo a livello delle posizioni, le soluzioni tendono a essere meno stabili e meno soddisfacenti. Le posizioni possono essere rigide e opposte, portando a uno stallo o a una soluzione di compromesso che non affronta veramente le cause del conflitto.

Per gestire i conflitti in modo efficace, è utile adottare un approccio di negoziazione basato sugli interessi.

Questo approccio implica ascoltare attentamente le parti coinvolte, fare domande aperte per capire i loro veri bisogni e motivazioni, e cercare soluzioni che soddisfino gli interessi di tutti. Ad esempio, se in una negoziazione salariale si scopre che uno dei principali interessi di un dipendente è il riconoscimento, il datore di lavoro potrebbe offrire non solo un aumento di stipendio, ma anche opportunità di sviluppo professionale e visibilità all'interno dell'azienda.

Un'altra strategia efficace è quella di identificare e sfruttare gli **interessi comuni**.

Anche in situazioni di conflitto, spesso esistono interessi condivisi che possono essere utilizzati come base per costruire soluzioni collaborative. Ad esempio, in una disputa tra colleghi, entrambi potrebbero condividere l'interesse per un ambiente di lavoro produttivo e armonioso. Riconoscere questi interessi comuni può aiutare a spostare l'attenzione dalle posizioni contrapposte a una ricerca congiunta di soluzioni.

Distinguere tra interessi e posizioni è, dunque, essenziale per comprendere e risolvere i conflitti in modo efficace.

Le posizioni sono le **richieste esplicite** che le persone fanno, mentre gli interessi sono i **bisogni e le motivazioni sottostanti**. Esplorare gli interessi permette di trovare soluzioni più soddisfacenti e durature, promuovendo la comprensione reciproca e la collaborazione. Adottare un approccio basato sugli interessi e cercare interessi comuni può trasformare i conflitti in opportunità di crescita e miglioramento per tutte le parti coinvolte.

## Le azioni conflittuali

I cinque tipi di azione conflittuale sono **competizione, collaborazione, compromesso, accomodamento, evitamento**.

La competizione si verifica quando le parti coinvolte vedono il conflitto come una situazione di **somma zero**, in cui una parte deve vincere e l'altra deve perdere.

Questa modalità di azione è caratterizzata da un atteggiamento assertivo e poco cooperativo, dove l'obiettivo principale è ottenere il massimo vantaggio possibile senza preoccuparsi delle esigenze o dei desideri dell'altra parte. La competizione può essere efficace in situazioni in cui è necessaria una decisione rapida o quando si difendono interessi cruciali, ma tende a creare tensioni e risentimenti.

La **collaborazione** rappresenta l'approccio opposto, dove le parti lavorano insieme per trovare una soluzione che soddisfi i bisogni di entrambe.

Questo tipo di azione conflittuale è altamente assertivo e cooperativo, mirato a integrare le preoccupazioni di tutti i soggetti coinvolti. La collaborazione richiede tempo, comunicazione aperta e fiducia reciproca, ma porta a risultati più creativi e sostenibili. È particolarmente utile

quando le parti hanno interessi complessi e interdipendenti e sono disposte a investire energie per comprendere a fondo le prospettive altrui.

Il **compromesso** implica che entrambe le parti rinuncino a qualcosa per raggiungere una soluzione accettabile per tutti.

È una via di mezzo tra la competizione e la collaborazione, caratterizzata da un livello medio di assertività e cooperazione.

Nel compromesso, nessuna delle parti ottiene tutto ciò che desidera, ma entrambe ottengono qualcosa. Questo tipo di azione conflittuale è utile quando le parti hanno potere relativamente uguale, i tempi sono stretti o quando la collaborazione completa non è praticabile. Tuttavia, il compromesso può portare a soluzioni superficiali che non affrontano appieno i problemi sottostanti.

L'**accomodamento** avviene quando una parte decide di soddisfare i desideri dell'altra a discapito dei propri interessi. Questo approccio è altamente cooperativo ma poco assertivo. L'accomodamento può essere appropriato quando l'argomento in questione è più importante per l'altra parte o quando si vuole mantenere una relazione armoniosa a lungo termine. Tuttavia, se utilizzato eccessivamente, può portare a sentimenti di risentimento e sfruttamento, poiché una parte sacrifica costantemente i propri bisogni.

Esiste, infine, un tipo di approccio al conflitto definito **evitante**.

Questo approccio si caratterizza per un basso livello di assertività e un basso livello di cooperazione. Le persone che adottano un comportamento evitante tendono a eludere il conflitto piuttosto che affrontarlo direttamente. Possono fare questo ignorando il problema, ritirandosi dalle situazioni conflittuali o rifiutandosi di discutere della questione.

L'evitamento può essere scelto per diverse ragioni. Alcune persone evitano i conflitti perché li trovano stressanti o minacciosi, mentre altre potrebbero non sentirsi sufficientemente sicure di sé per affrontare direttamente le tensioni. In alcuni casi, l'evitamento può essere visto come una strategia temporanea per guadagnare tempo e riflettere su come gestire al meglio la situazione, oppure per lasciar raffreddare le emozioni prima di affrontare il problema.

Tuttavia, l'evitamento ha i suoi limiti e le sue conseguenze negative.

Evitare i conflitti può portare all'accumulo di tensioni non risolte, che possono esplodere in modo più intenso in futuro. Inoltre, può risultare in un fallimento nel risolvere problemi importanti, minando le relazioni a lungo termine e impedendo la crescita personale e collettiva.

In contesti lavorativi, l'evitamento può condurre a una comunicazione inefficace e a una riduzione della produttività, poiché i problemi non affrontati possono persistere e peggiorare. In ambito personale, può portare a sentimenti di frustrazione e risentimento, sia per chi evita il conflitto sia per chi percepisce una mancanza di volontà nell'affrontare i problemi.

Ciascun tipo di azione conflittuale, peraltro, ha i suoi contesti appropriati e le proprie conseguenze specifiche.

La scelta del tipo di azione da adottare dipende dalle circostanze del conflitto, dalle relazioni tra le parti e dagli obiettivi che si vogliono raggiungere. È importante essere flessibili e consapevoli delle proprie inclinazioni naturali nel gestire i conflitti, così da poter adottare l'approccio più efficace per ogni situazione.

## I tipi di conflitto

I conflitti possono essere suddivisi sulla scorta della loro tipologia.

Avremo conflitti di I tipo (**divergenza**), II tipo (**concorrenza**), III tipo (**ostacolamento**) e IV tipo (**aggressione**) rappresentano categorie specifiche che descrivono diverse modalità e dinamiche del conflitto tra individui o gruppi. Ciascun tipo ha caratteristiche e implicazioni distintive.

I conflitti di I tipo, o **conflitti di divergenza**, si verificano quando le parti hanno obiettivi, opinioni o interessi diversi che **non sono necessariamente incompatibili**. Questo tipo di conflitto spesso emerge da differenze di prospettiva o preferenze personali. Ad esempio, in un contesto lavorativo, due colleghi potrebbero avere idee diverse su come affrontare un progetto, ma entrambe le idee potrebbero essere valide. La risoluzione dei conflitti di divergenza richiede apertura al dialogo, ascolto attivo e la capacità di trovare un compromesso o una soluzione che integri le diverse prospettive. Questi conflitti possono essere costruttivi se gestiti bene, poiché possono portare a innovazioni e soluzioni creative.

I conflitti di II tipo, o **conflitti di concorrenza**, emergono quando le parti competono per le stesse risorse limitate o vantaggi.

Questo tipo di conflitto è caratterizzato da una situazione in cui il guadagno di una parte implica una perdita per l'altra, creando una dinamica di competizione diretta. Un esempio comune è la competizione tra aziende per quote di mercato o tra colleghi per una promozione. La gestione dei conflitti di concorrenza spesso richiede la definizione chiara delle regole del gioco, la negoziazione e, a volte, la ricerca di risorse aggiuntive o alternative per soddisfare le esigenze di tutte le parti coinvolte.

I conflitti di III tipo, o **conflitti di ostacolamento**, si verificano quando una parte percepisce che l'altra sta impedendo il raggiungimento dei propri obiettivi o il soddisfacimento dei propri bisogni. Questo tipo di conflitto è spesso caratterizzato da sentimenti di frustrazione e risentimento, poiché una parte si sente bloccata o sabotata. Un esempio potrebbe essere un dipendente che sente che il proprio lavoro è ostacolato da un superiore che non fornisce il supporto necessario. La risoluzione dei conflitti di ostacolamento può richiedere l'intervento di

una terza parte, come un mediatore, per aiutare a chiarire le cause del conflitto e trovare modi per rimuovere gli ostacoli percepiti.

I conflitti di IV tipo, o **conflitti di aggressione**, sono i più intensi e distruttivi, caratterizzati da comportamenti ostili e offensivi. In questi conflitti, le parti non solo hanno obiettivi contrastanti, ma anche atteggiamenti aggressivi l'una verso l'altra, cercando di danneggiare o distruggere l'avversario. Un esempio estremo potrebbe essere una disputa legale amara o un conflitto armato. La gestione dei conflitti di aggressione è complessa e spesso richiede misure di contenimento e interventi forti, come la mediazione professionale, l'arbitrato, o in casi estremi, l'intervento delle forze dell'ordine o delle istituzioni legali. La risoluzione può includere anche programmi di riconciliazione e costruzione della pace per riparare le relazioni danneggiate.

I conflitti di I tipo (divergenza), II tipo (concorrenza), III tipo (ostacolamento) e IV tipo (aggressione) rappresentano una gamma di dinamiche conflittuali che variano per intensità e complessità. Riconoscere il tipo specifico di conflitto è fondamentale per adottare le strategie di gestione e risoluzione più appropriate, promuovendo relazioni più sane e produttive.

## Il conflitto intrapsichico

Il conflitto intrapsichico è un concetto della psicologia e psicoanalisi che si riferisce ai **conflitti interni all'individuo**, spesso tra desideri, impulsi, valori, e aspettative contrapposti. Questi conflitti si svolgono all'interno della psiche e possono influenzare profondamente i pensieri, le emozioni e i comportamenti di una persona.

Secondo *Sigmund Freud*, il fondatore della psicoanalisi, tali conflitti spesso sorgono tra le diverse componenti della mente: l'**Es**, che rappresenta gli impulsi e i desideri primari; l'**Io**, che media tra gli impulsi dell'Es e le realtà del mondo esterno; e il **Super-io**, che incorpora i valori morali e le norme sociali.

Ad esempio, un conflitto intrapsichico può verificarsi quando una persona desidera qualcosa che è in contrasto con i suoi valori morali o le norme sociali interiorizzate.

Un **desiderio impulsivo** (Es) può entrare in conflitto con le proibizioni morali del Super-io, causando ansia e tensione che l'Io deve gestire. Questo può manifestarsi in vari modi, come sensi di colpa, vergogna, ansia, o comportamenti difensivi.

I conflitti intrapsichici possono anche derivare da bisogni emotivi non soddisfatti o traumi passati che continuano a influenzare la mente. Ad esempio, una persona può provare un conflitto tra il desiderio di indipendenza e la paura di abbandono, radicata in esperienze infantili.

Questi conflitti possono portare a **comportamenti contraddittori**, come oscillare tra il bisogno di vicinanza e il desiderio di distanza nelle relazioni.

La risoluzione dei conflitti intrapsichici è spesso un obiettivo della terapia psicologica. Attraverso il dialogo terapeutico, l'individuo può esplorare e comprendere meglio le origini dei suoi conflitti interni, riconciliando le diverse parti di sé. Tecniche come l'interpretazione dei sogni, l'analisi dei comportamenti e dei pensieri, e l'esplorazione delle emozioni represses possono aiutare a portare alla luce e risolvere questi conflitti.

Il conflitto intrapsichico è un processo naturale della mente umana, poiché gli individui spesso devono bilanciare molteplici desideri e valori.

Tuttavia, quando questi conflitti diventano troppo intensi o irrisolti, possono causare disagio psicologico significativo e influenzare negativamente la qualità della vita di una persona. Riconoscere e affrontare i conflitti intrapsichici è quindi essenziale per il benessere emotivo e mentale.

## **Forza, diritto ed interessi nella gestione del conflitto**

La gestione dei conflitti implica la considerazione di **tre** elementi fondamentali: **forza, diritto e interessi**. Questi elementi sono cruciali per capire come i conflitti vengano affrontati e risolti. Per illustrare meglio questi concetti, consideriamo la vicenda dei fratellini che litigano per un'arancia.

Immaginiamo due fratelli che litigano poiché vogliono entrambi l'unica arancia disponibile. La loro madre interviene e decide di tagliare l'arancia a metà, pensando che questo sarebbe stato giusto.

La nonna, tuttavia, osserva la scena ed i fratelli che litigano e chiede loro perché vogliono l'arancia. Uno dei fratelli risponde che vuole solo la buccia per fare una torta, mentre l'altro spiega che vuole solo il succo per bere. La nonna, comprendendo i veri interessi di ciascun fratello, propone una soluzione migliore, rispetto alla divisione: dare tutta la buccia ad uno e tutto il succo all'altro. In questo modo, entrambi ottengono esattamente ciò che desiderano senza sprechi.

Se avessero usato la forza, dunque, avrebbero potuto finire per romperla o danneggiarla, con entrambi che avrebbero ottenuto una soluzione insufficiente od insoddisfacente.

Questo esempio mostra che l'uso della forza può portare ad una risoluzione temporanea del conflitto ma non affronta le cause sottostanti e può generare ulteriori tensioni a lungo termine.

Il diritto, d'altra parte, fornisce un quadro legale per risolvere i conflitti. In questo contesto, se ci fosse una regola predefinita che stabilisce come dividere l'arancia, i fratelli potrebbero ricorrere a essa per trovare una soluzione. Le leggi e le norme regolamentari mirano a fornire una soluzione equa e giusta, promuovendo la giustizia e il rispetto delle regole.

Tuttavia, senza una comprensione dei desideri specifici dei fratelli, anche una soluzione legale potrebbe non essere completamente soddisfacente.

Gli **interessi** rappresentano i bisogni e i desideri delle parti coinvolte.

Se i fratelli comunicassero i loro veri interessi, avrebbero potuto scoprire che uno di loro voleva la buccia per fare un dolce e l'altro il succo per bere.

Questo approccio, focalizzato sugli interessi, cerca di identificare e soddisfare questi bisogni attraverso il dialogo e la negoziazione. In questo modo, entrambi i fratelli possono ottenere ciò che desiderano senza compromessi, promuovendo una soluzione duratura e cooperativa.

La gestione dei conflitti richiede, dunque, un equilibrio tra forza, diritto e interessi.

Mentre la forza può portare a risoluzioni rapide ma spesso insoddisfacenti, il diritto fornisce un quadro stabile e giusto per la risoluzione, ma non necessariamente soddisfacente.

Gli approcci basati sugli interessi aspirano, in realtà, di soddisfare i bisogni delle parti coinvolte, promuovendo soluzioni che siano accettabili per tutti

Questo equilibrio può aiutare a gestire e risolvere i conflitti in modo efficace e sostenibile. L'episodio dei fratellini, che litigano per un'arancia, dimostra che la comprensione e la comunicazione degli interessi reali delle parti possono portare a soluzioni più soddisfacenti e durature rispetto all'uso della forza o all'applicazione rigida delle regole.

## **Il diritto**

Il diritto, come metodo di gestione dei conflitti, rappresenta un approccio istituzionalizzato per risolvere le dispute tra individui e gruppi, utilizzando regole e principi codificati. Questo metodo è fondato sulla nozione che i conflitti possono essere risolti in modo giusto e prevedibile attraverso l'applicazione imparziale delle leggi.

Il diritto, tuttavia, è intrinsecamente complesso e strutturato, il che spesso implica tempi lunghi per arrivare a una conclusione.

Questo avviene perché il processo giudiziario è composto da diverse fasi, ognuna delle quali richiede tempo per raccogliere prove, ascoltare testimoni, presentare argomenti legali e deliberare. I tempi lunghi sono anche necessari per garantire che tutte le parti abbiano l'opportunità di presentare il proprio caso e che il giudice possa prendere una decisione informata. Tuttavia, questa lentezza può essere frustrante per le parti coinvolte, che potrebbero desiderare una risoluzione più rapida dei loro conflitti.

Un altro aspetto fondamentale del diritto è che la sentenza non porta alla **verità oggettiva** ma a quella **processuale**.

La verità processuale è quella che emerge durante il procedimento legale, basata sulle prove e sugli argomenti presentati in Tribunale. Questo può differire dalla verità oggettiva, che

rappresenta ciò che è realmente accaduto. Il sistema giuridico si basa su regole di prova e procedure che possono limitare il tipo di evidenza che può essere considerata.

Di conseguenza, una sentenza può essere influenzata da questioni tecniche e formali, piuttosto che dalla realtà dei fatti. Questo può portare a situazioni in cui una parte percepisce la decisione come ingiusta o non rappresentativa della verità.

La decisione del Tribunale non sempre lascia soddisfatte le parti.

Anche quando una sentenza viene pronunciata, è raro che entrambe le parti si sentano completamente soddisfatte del risultato.

Questo è dovuto al fatto che il diritto spesso implica compromessi e concessioni.

Inoltre, le decisioni legali sono vincolate dalle leggi esistenti, che potrebbero non sempre rispondere adeguatamente alle esigenze, agli interessi od alle circostanze specifiche delle parti coinvolte.

In alcuni casi, una parte può vincere **legittimamente** ovvero secondo le norme e la loro applicazione ma sentirsi comunque insoddisfatta per motivi morali o emozionali.

D'altra parte, il soccombente può percepire la decisione come ingiusta od arbitraria, soprattutto se ritiene che la verità oggettiva non sia stata adeguatamente considerata.

Mentre il diritto fornisce un quadro formale per la risoluzione dei conflitti, il suo processo è lungo e complesso, la natura della verità processuale e l'insoddisfazione delle parti sono elementi che rendono la risoluzione dei conflitti attraverso il sistema giuridico una sfida continua.

I limiti del diritto, quale metodo di risoluzione delle controversie, derivano dal complesso rapporto tra gli interessi e i diritti soggettivi, due concetti strettamente intrecciati ma distinti. Gli interessi rappresentano i bisogni, i desideri e le aspettative delle persone, che possono variare enormemente a seconda delle circostanze individuali e del contesto sociale.

I diritti soggettivi, d'altra parte, sono le pretese giuridicamente riconosciute che un individuo può far valere nei confronti di altri individui o dello Stato.

Il diritto cerca di bilanciare questi interessi e diritti soggettivi attraverso un sistema di norme che stabiliscono cosa sia giusto e cosa non lo sia.

Tuttavia, questo sistema non è perfetto e presenta diversi limiti.

Un primo limite è la rigidità delle norme giuridiche, che possono non essere sufficientemente flessibili per adattarsi alle specificità di ogni singolo caso. Le leggi sono spesso generalizzate, per applicarsi a un'ampia gamma di situazioni ma questa generalizzazione può condurre a decisioni che non riflettono adeguatamente i particolari interessi delle parti coinvolte.

Un secondo limite è rappresentato dalla **natura interpretativa** del diritto.

Le leggi devono essere interpretate da giudici e avvocati, il che introduce una **componente soggettiva** nel processo decisionale.

Questa soggettività può portare a risultati differenti a seconda di chi interpreta la legge e di come essa viene applicata in un contesto specifico. L'interpretazione delle norme può anche essere influenzata da bias personali o istituzionali, che possono distorcere l'applicazione del diritto rispetto agli interessi originali che si intendevano tutelare.

Inoltre, esiste una tensione intrinseca tra l'interesse collettivo e i diritti soggettivi.

Il diritto cerca di mediare tra l'interesse pubblico, che mira al bene comune, e i diritti individuali, che tutelano le libertà e le prerogative personali.

Questa mediazione è complessa e spesso controversa, poiché ciò che può essere visto come giusto per la collettività può entrare in conflitto con i diritti percepiti come fondamentali dagli individui. Un esempio di questa tensione può essere visto nelle normative di sicurezza pubblica, che possono limitare le libertà individuali per garantire la sicurezza collettiva.

Il diritto dovrebbe, dunque, essere un riflesso della società e dei suoi valori. Tuttavia, questa necessità di rispecchiare i valori sociali può entrare in conflitto con la necessità di tutelare i diritti individuali.

I limiti del diritto derivano dalla difficoltà di bilanciare, in modo equo ed adeguato, gli interessi e i diritti soggettivi. Il diritto deve destreggiarsi tra la necessità di stabilire regole generali, applicabili a tutti e la necessità di adattarsi alle specificità dei singoli casi, cercando sempre di mantenere un equilibrio tra giustizia e flessibilità.

## **Gli interessi**

La nozione di interesse nella gestione dei conflitti è centrale e rappresenta uno dei concetti fondamentali per comprendere e risolvere le dispute in modo efficace.

Gli interessi sono i bisogni, desideri, preoccupazioni e paure che motivano le persone.

A differenza delle posizioni, che sono le soluzioni specifiche che le parti propongono o chiedono, gli interessi rappresentano i motivi sottostanti per cui le persone assumono determinate posizioni.

Nella gestione dei conflitti, comprendere gli interessi delle parti coinvolte è cruciale per trovare soluzioni che siano soddisfacenti per tutti. Quando le persone si concentrano solo sulle posizioni, spesso il conflitto diventa una lotta di potere dove una parte vince e l'altra perde. Invece, esplorando gli interessi, si possono identificare soluzioni che soddisfano i bisogni di entrambe le parti, portando a risultati *win-win*.

Ad esempio, consideriamo una disputa tra due dipendenti su chi debba utilizzare un ufficio privato. La posizione di ciascuno è che vuole l'ufficio per sé. Tuttavia, se si esplorano gli

interessi sottostanti, si potrebbe scoprire che un dipendente ha bisogno di un ambiente tranquillo per svolgere lavori che richiedono concentrazione, mentre l'altro ha bisogno di uno spazio privato per fare telefonate confidenziali. Con queste informazioni, è possibile trovare una soluzione che soddisfi entrambi, come la creazione di orari di utilizzo condivisi o la modifica di altri spazi per soddisfare i loro bisogni specifici.

Gli interessi possono essere di vari tipi, tra cui economici, sociali, psicologici e relazionali.

Gli **interessi economici** riguardano benefici finanziari o risorse materiali. Gli interessi sociali sono legati a status, riconoscimento e appartenenza a un gruppo.

Gli **interessi psicologici** includono la sicurezza, il *comfort* e la soddisfazione personale.

Gli **interessi relazionali** riguardano le dinamiche interpersonali e la qualità delle relazioni tra le persone.

Per gestire efficacemente un conflitto, è essenziale identificare e comprendere questi interessi. Questo può essere fatto attraverso una comunicazione aperta e onesta, l'ascolto attivo e la formulazione di domande che aiutino a rivelare i bisogni sottostanti.

È anche utile distinguere tra interessi espliciti, che le parti esprimono chiaramente, e interessi impliciti, che possono non essere immediatamente evidenti ma sono comunque rilevanti.

Una volta identificati gli interessi, si possono utilizzare diverse strategie per negoziare una soluzione.

Queste includono la generazione di opzioni multiple che soddisfano vari interessi, la ricerca di compromessi che bilancino i bisogni di entrambe le parti e l'uso di criteri oggettivi per valutare le soluzioni proposte. Inoltre, la costruzione di un rapporto di fiducia tra le parti può facilitare la negoziazione e aumentare la probabilità di raggiungere un accordo.

La nozione di interesse nella gestione dei conflitti è fondamentale perché consente di andare oltre le posizioni superficiali e di esplorare i veri motivi dietro le richieste delle parti. Questo approccio facilita la scoperta di soluzioni che possono soddisfare tutti i coinvolti, portando a risoluzioni più durature e soddisfacenti.

## **Modalità risolutive formali del conflitto**

### **La teoria dei giochi**

La teoria dei giochi è una disciplina matematica che studia le decisioni strategiche tra più attori, chiamati "giocatori", che possono avere interessi convergenti, divergenti o misti.

In relazione alla negoziazione, la teoria dei giochi offre un *framework* analitico per comprendere e prevedere il comportamento dei partecipanti che cercano di massimizzare i propri benefici.

Uno degli aspetti fondamentali è la distinzione tra giochi a **somma zero**, dove il guadagno di un giocatore è esattamente la perdita di un altro e giochi a **somma positiva**, dove esistono possibilità di cooperazione e benefici reciproci.

Nelle negoziazioni, si utilizzano spesso modelli come il dilemma del prigioniero, il gioco dell'alternanza di offerte e la teoria dei contratti per analizzare situazioni reali.

Il dilemma del prigioniero, come vedremo, illustra come due parti possono fallire nel cooperare anche se sarebbe nel loro interesse, a causa della mancanza di fiducia reciproca.

Il gioco dell'alternanza di offerte esplora come due giocatori possono raggiungere un accordo attraverso una serie di proposte e controproposte, enfatizzando l'importanza del tempo e delle concessioni strategiche.

La teoria dei contratti si focalizza su come strutturare accordi ottimali in presenza di informazioni asimmetriche, dove una parte ha più informazioni rispetto all'altra.

Un concetto chiave nella teoria dei giochi applicata alla negoziazione è l'equilibrio di *Nash*, una situazione in cui nessun giocatore è incentivato a deviare unilateralmente dalla propria strategia ottimale.

Questo equilibrio aiuta a prevedere i risultati stabili delle negoziazioni, anche se non sempre garantisce il massimo benessere collettivo.

La teoria dei giochi considera anche il ruolo della reputazione e della credibilità: i giocatori che costruiscono una reputazione di affidabilità possono facilitare la cooperazione e migliorare i risultati delle negoziazioni future.

Inoltre, la teoria dei giochi esplora l'uso delle minacce e delle promesse come strumenti di negoziazione, esaminando quando tali tattiche possano essere credibili e, quindi, efficaci.

La teoria dei giochi fornisce strumenti per modellare, analizzare e migliorare le strategie di negoziazione, aiutando i partecipanti a comprendere meglio le dinamiche di interazione, a prevedere le mosse degli avversari e a raggiungere risultati più vantaggiosi attraverso scelte strategiche informate.

Peraltro, i giochi possono essere **cooperativi e non cooperativi**.

Nell'ambito della teoria dei giochi, i giochi cooperativi e i giochi non cooperativi rappresentano due approcci distinti per analizzare le interazioni strategiche tra i giocatori.

Nei giochi cooperativi, i giocatori possono formare coalizioni e cooperare per raggiungere obiettivi comuni.

L'attenzione si concentra su come i giocatori possano collaborare e come i benefici della cooperazione possano essere distribuiti tra di loro.

In questi giochi, si presume che i giocatori possano **comunicare**, stipulare accordi vincolanti e rispettarli.

Uno dei concetti chiave nei giochi cooperativi è il “valore di *Shapley*”, che offre un metodo per distribuire equamente i guadagni tra i giocatori in base al loro contributo marginale alla coalizione.<sup>14</sup>

Un altro concetto importante è il “*core*”, che rappresenta l’insieme di distribuzioni dei benefici tali che nessuna coalizione di giocatori sia incentivata a deviare e formare una coalizione separata, poiché i membri di ogni coalizione riceverebbero meno rispetto alla loro distribuzione all’interno del *core*. I giochi cooperativi sono particolarmente utili per analizzare situazioni nelle quali la cooperazione è essenziale per massimizzare i benefici collettivi, come nelle alleanze commerciali, nelle *joint venture* e nei consorzi di ricerca.

Nei giochi non cooperativi, i giocatori agiscono individualmente e in competizione, cercando di massimizzare il proprio beneficio personale senza formare coalizioni vincolanti. L’attenzione si concentra sulle strategie individuali e sugli equilibri risultanti dalle interazioni tra i giocatori.

Il concetto fondamentale nei giochi non cooperativi è l’“equilibrio di *Nash*”, una situazione in cui nessun giocatore ha l’incentivo a cambiare unilateralmente la propria strategia, poiché fare così non migliorerebbe il suo risultato.

Esistono vari tipi di giochi non cooperativi, tra cui giochi statici, dove i giocatori scelgono le loro strategie simultaneamente e giochi dinamici, dove i giocatori prendono decisioni in sequenza.

Un esempio classico di gioco non cooperativo è il “dilemma del prigioniero”, del quale diremo, in cui due giocatori devono decidere se cooperare o tradire, anche se cooperare sarebbe nel loro interesse collettivo.

La distinzione tra giochi cooperativi e non cooperativi, nella teoria dei giochi risiede nella possibilità, per i giocatori, di formare coalizioni e stipulare accordi vincolanti.

Nei giochi cooperativi, l’enfasi è posta sulla collaborazione e sulla distribuzione equa dei benefici, mentre nei giochi non cooperativi, l’attenzione si concentra sulle strategie individuali e sugli equilibri risultanti dalle interazioni competitive tra i giocatori.

## **Il dilemma**

Un dilemma è una situazione in cui una persona deve scegliere tra due o più opzioni, ciascuna delle quali presenta vantaggi e svantaggi, rendendo difficile la decisione.

---

<sup>14</sup> Il valore di *Shapley* tiene conto di tutte le possibili coalizioni in cui un giocatore può entrare e misura il suo contributo aggiuntivo a ciascuna di queste coalizioni. Ogni possibile ordine di ingresso dei giocatori nelle coalizioni è considerato, e il valore di *Shapley* è essenzialmente una media di quanto ogni giocatore contribuisce in ciascuno di questi ordini.

Il termine deriva dal greco “*δύο*” che significa “due” e “lemma” che significa anche “premessa”, e si riferisce alla condizione di avere **due premesse che portano a conclusioni contrastanti**.

I dilemmi possono essere di natura etica, morale, pratica o personale.

Ad esempio, un dilemma etico potrebbe coinvolgere la scelta tra dire la verità e proteggere i sentimenti di qualcuno.

Un dilemma pratico potrebbe riguardare la decisione tra due opportunità di lavoro con diverse implicazioni per la carriera e la vita personale. Nei dilemmi morali, le scelte spesso implicano conflitti tra principi morali, come la giustizia e la misericordia, o tra il dovere verso sé stessi e il dovere verso gli altri.

La caratteristica principale di un dilemma è che non esiste una soluzione ovvia o perfetta.

Ogni opzione comporta compromessi e sacrifici, e spesso la persona che affronta il dilemma deve valutare attentamente i pro e i contro di ciascuna scelta. Questo processo può essere emotivamente faticoso e mentalmente impegnativo, poiché richiede una riflessione profonda sui valori personali, sugli obiettivi a lungo termine e sulle conseguenze delle proprie azioni.

Il dilemma può anche essere fonte di crescita personale e sviluppo morale. Affrontare dilemmi costringe gli individui a chiarire i propri valori e priorità, e a sviluppare la capacità di prendere decisioni difficili in modo ponderato e responsabile. Tuttavia, può anche generare stress, ansia e senso di colpa, specialmente se la decisione presa porta a conseguenze negative o a rimpianti.

Nel contesto della psicologia e della filosofia, i dilemmi sono spesso utilizzati per esplorare la natura del ragionamento morale e della presa di decisioni.

Ad esempio, il famoso “**dilemma del carrello**” (*trolley problem*) è un esperimento mentale che pone la domanda su quale sia la scelta giusta quando si deve decidere tra salvare un gruppo di persone o una singola persona, esplorando le tensioni tra **utilitarismo e deontologia**.

Un dilemma è una situazione complessa e difficile, nella quale tutte le opzioni disponibili comportano sfide e compromessi significativi. Affrontare e risolvere dilemmi richiede una combinazione di riflessione etica, valutazione pratica e forza emotiva.

## **Il dilemma del prigioniero**

Il dilemma del prigioniero è un concetto fondamentale nella teoria dei giochi che illustra come due individui razionali possano non cooperare, anche se ciò sembra essere nel loro miglior interesse.

Immaginiamo due prigionieri arrestati per un crimine e tenuti in celle separate senza poter comunicare tra loro.

Gli investigatori non hanno prove sufficienti per condannarli del crimine principale, ma hanno abbastanza prove per condannarli per un reato minore. Gli investigatori offrono ai prigionieri un accordo.

Se entrambi rimangono in silenzio, non collaborando sconteranno una pena ridotta per il reato minore, ad esempio, un anno di prigione ciascuno.

Se uno dei due confessa e l'altro rimane in silenzio, il prigioniero che confessa verrà liberato, mentre l'altro sconterà una pena maggiore, ad esempio, tre anni di prigione.

Se entrambi confessano, entrambi sconteranno una pena media, ad esempio, 2 anni di prigione ciascuno.

Dunque, se entrambi i prigionieri rimangono in silenzio, otterranno un risultato migliore per entrambi, ovvero un anno ciascuno. In questo caso prevarrà la **cooperazione**.

Al contrario, se uno confessa e l'altro rimane in silenzio, il prigioniero che confessa verrà liberato mentre l'altro sconterà tre anni. In questo caso prevale la **defezione**.

La strategia dominante per entrambi i prigionieri, dunque, è confessare, poiché ognuno minimizza la propria pena, indipendentemente dalla decisione dell'altro. Questo conduce entrambi a confessare e scontare due anni ciascuno. In questo caso si parla di **equilibrio di Nash**.

Il dilemma del prigioniero dimostra, pertanto, come la scelta razionale individuale possa portare ad un risultato meno che ottimale per entrambe le parti.

### **L'equilibrio di Nash**

L'equilibrio di Nash è un concetto fondamentale nella teoria dei giochi, introdotto dal matematico *John Nash* nel 1950.<sup>15</sup>

Si tratta di una situazione in cui, in un gioco strategico, ogni giocatore prende la decisione migliore possibile, tenendo conto delle scelte degli altri giocatori. In altre parole, l'equilibrio di Nash si verifica quando nessun giocatore ha l'incentivo a cambiare la propria strategia, dato che le strategie degli altri giocatori sono fissate.

Immaginiamo un contesto in cui più individui (o giocatori) interagiscono, prendendo decisioni strategiche che influenzano gli esiti finali per ciascuno di loro. In questa situazione, l'obiettivo di ogni giocatore è massimizzare il proprio guadagno o minimizzare le proprie perdite, ma il risultato finale dipende non solo dalle sue scelte, ma anche da quelle degli altri. L'equilibrio di Nash rappresenta il punto in cui ogni giocatore ha scelto una strategia ottimale rispetto alle strategie degli altri e, di conseguenza, nessuno ha interesse a deviare unilateralmente dalla propria scelta.

---

<sup>15</sup> Cfr., J. F. Nash, *Equilibrium Points in n-Person Games*, *Proc. Nat. Acad. Sci. U.S.A.*, 1950, XXXVI, 48-49; Id. *Non-Cooperative Games*, in *Ann. of Math.*, 1951, CIV, 286-295.

L'importanza di questo concetto risiede nel suo essere applicabile a una vasta gamma di situazioni: dai mercati economici ai comportamenti politici, dalle relazioni interpersonali ai giochi sportivi.

Quando si raggiunge un equilibrio di *Nash*, ogni giocatore ha trovato una posizione di stabilità strategica, poiché sa che cambiare strategia non porterebbe a risultati migliori, data la strategia degli altri.

Uno degli aspetti più affascinanti dell'equilibrio di Nash è che può essere applicato anche a giochi più complessi e realistici. Ad esempio, nei mercati economici, le aziende possono prendere decisioni riguardanti la produzione, i prezzi o la pubblicità tenendo conto delle strategie dei concorrenti.

In una situazione di equilibrio di *Nash*, ogni azienda ha scelto il livello di produzione o di prezzo che ottimizza il proprio profitto, tenendo conto delle scelte fatte dagli altri concorrenti sul mercato. Una volta raggiunto questo equilibrio, nessuna azienda è incentivata a cambiare la propria strategia, poiché ogni modifica comporterebbe un peggioramento dei risultati.

Un esempio analogo si riscontra nella competizione politica, dove i partiti mirano a massimizzare i voti adottando politiche che considerano le mosse dei loro rivali. In un equilibrio di Nash, nessun partito è motivato a modificare la propria piattaforma politica, poiché qualsiasi cambiamento potrebbe ridurre il loro consenso elettorale, dato ciò che gli altri partiti stanno facendo.

Dal punto di vista matematico, l'esistenza di un equilibrio di Nash è garantita in molti giochi strategici, in particolare quelli con strategie continue o miste. Tuttavia, in giochi più complessi o con strategie discrete, possono esistere più equilibri di Nash o, in alcuni casi, nessuno.

È importante notare che l'equilibrio di Nash non implica che tutti i partecipanti ottengano lo stesso risultato o che ci sia equità nell'esito.

In alcuni casi, un giocatore può ottenere un vantaggio maggiore rispetto agli altri, ma finché nessuno può migliorare la propria situazione cambiando unilateralmente strategia, l'equilibrio rimane stabile.

L'equilibrio di *Nash* può essere applicato alla Guerra Fredda e all'equilibrio tra le potenze nucleari attraverso il concetto di "deterrenza nucleare" e la teoria della distruzione reciproca assicurata (MAD, *Mutually Assured Destruction*).

Durante questo periodo, sia gli Stati Uniti che l'Unione Sovietica accumularono arsenali nucleari capaci di distruggere l'avversario in caso di attacco. Questa situazione può essere vista come un gioco strategico tra le due superpotenze, dove le decisioni di ciascuna influenzavano direttamente le scelte dell'altra.

Il principio della deterrenza nucleare si fonda sull'idea che nessuna delle due potenze avrebbe usato le proprie armi per timore di una risposta devastante, creando così una situazione di equilibrio di Nash. In questo "gioco" nucleare, nessuna delle due parti aveva interesse a modificare unilateralmente la propria strategia lanciando un attacco, poiché sapevano che ciò avrebbe portato alla reciproca distruzione, a causa del contrattacco immediato dell'altro.

In termini di teoria dei giochi, l'equilibrio di *Nash* in questo contesto si verifica quando nessuna delle due superpotenze ha un incentivo a deviare dalla strategia di mantenimento dello status quo, ossia il non utilizzo delle armi nucleari.

Se una delle due potenze avesse deciso di lanciare un attacco, la risposta nucleare dell'altra avrebbe causato la distruzione totale di entrambe. Pertanto, l'equilibrio di Nash in questo scenario è uno stato di pace armata, in cui ogni potenza conserva il proprio arsenale nucleare per dissuadere l'altra dall'agire, ma nessuna è disposta a compiere la prima mossa.

La *MAD* rappresenta una situazione classica di equilibrio di *Nash*, poiché il rischio di ritorsione nucleare assicura che nessuna delle due parti abbia un incentivo a scatenare un conflitto. In effetti, durante tutta la Guerra Fredda, il delicato bilanciamento di potere tra Stati Uniti e Unione Sovietica era governato da questo principio. Anche se i due blocchi erano in competizione geopolitica e ideologica, la minaccia di un conflitto nucleare faceva sì che entrambi evitassero un confronto diretto su larga scala.

Questo equilibrio strategico può essere visto come una forma di cooperazione implicita, anche se forzata. Le superpotenze, nonostante la loro rivalità, "collaboravano" nel senso che entrambe aderivano alla strategia di non aggressione nucleare, poiché sapevano che qualsiasi altra mossa avrebbe portato alla distruzione totale.

La crisi dei missili di Cuba del 1962 offre un esempio concreto di come l'equilibrio di Nash funzioni in situazioni ad alta tensione. Durante quel periodo, il rischio di una guerra nucleare era estremamente elevato, e le decisioni strategiche di entrambi i blocchi erano cruciali. Tuttavia, sia gli Stati Uniti che l'Unione Sovietica, comprendendo che una guerra nucleare avrebbe portato alla distruzione di entrambe le parti, hanno scelto di negoziare una soluzione diplomatica, ristabilendo l'equilibrio.

La Guerra Fredda può essere vista come un lungo periodo di equilibrio di Nash, in cui le superpotenze nucleari mantenevano la pace grazie alla minaccia della distruzione reciproca. Nessuna delle due parti poteva migliorare la propria situazione deviando dalla strategia del non uso delle armi nucleari, poiché ciò avrebbe portato a conseguenze catastrofiche per entrambe. Questo equilibrio strategico tra le potenze atomiche ha giocato un ruolo cruciale nel mantenere la stabilità globale durante quel periodo storico e illustra chiaramente come l'equilibrio di *Nash* possa applicarsi anche a scenari di politica internazionale e sicurezza.

## L'ottimo Paretiano

L'**ottimo paretiano** e l'equilibrio di *Nash* sono due concetti fondamentali nella teoria dei giochi e nell'analisi delle negoziazioni.

L'ottimo paretiano, o efficienza paretiana, si riferisce a una situazione nella quale non è possibile migliorare la condizione di un giocatore senza peggiorare quella di almeno un altro giocatore.

In altre parole, un risultato è **pareto-efficiente** se non esiste un'alternativa che possa rendere tutti i giocatori almeno ugualmente soddisfatti e almeno uno di loro più soddisfatto.

Questo concetto è fondamentale nelle negoziazioni, perché rappresenta uno stato in cui le risorse sono allocate in modo tale che qualsiasi cambiamento porterebbe a una perdita per almeno uno dei partecipanti.

L'equilibrio di *Nash*, invece, come si accennato, è una situazione nella quale nessun giocatore può migliorare il proprio risultato unilateralmente, dato che tutti gli altri giocatori stanno mantenendo le loro strategie attuali.

Ogni giocatore ha scelto la strategia ottimale in risposta alle strategie degli altri.

Questo equilibrio non necessariamente coincide con un'allocazione **pareto-efficiente**.

Infatti, ci possono essere equilibri di *Nash* che non sono **pareto-efficienti**, il che significa che esistono situazioni nelle quali i giocatori possono rimanere bloccati in risultati meno che ottimali, perché nessuno è incentivato a cambiare unilateralmente la propria strategia, anche se una diversa combinazione di strategie potrebbe migliorare il benessere di tutti.

Nelle negoziazioni, la tensione tra l'ottimo paretiano e l'equilibrio di *Nash* diventa evidente.

I partecipanti possono raggiungere un equilibrio di *Nash* che non è pareto-efficiente, soprattutto se la negoziazione è caratterizzata da **informazioni asimmetriche**, mancanza di fiducia o incapacità di cooperare pienamente.

Ad esempio, nel dilemma del prigioniero, che abbiamo visto, l'equilibrio di *Nash* è che entrambi i giocatori scelgano di tradire, risultando in un risultato peggiore per entrambi rispetto alla cooperazione, che sarebbe pareto-efficiente.

Questo dimostra come le strategie individuali ottimali possano condurre a risultati collettivamente meno che ottimali.

Nel contesto delle negoziazioni, gli attori spesso cercano di muoversi verso risultati pareto-efficienti attraverso la cooperazione e la comunicazione.

L'obiettivo è quello di superare le limitazioni dell'equilibrio di *Nash* e trovare soluzioni che massimizzino il benessere complessivo. Gli strumenti di negoziazione come le concessioni reciproche, gli accordi vincolanti e l'uso di mediatori possono aiutare a raggiungere risultati pareto-efficienti. La teoria dei giochi offre modelli come i giochi di contrattazione, in cui le

parti negoziano per dividere un *surplus* ed attraverso iterazioni e concessioni reciproche, possono avvicinarsi all'ottimo paretiano.

L'ottimo paretiano rappresenta una situazione di massima efficienza collettiva, mentre l'equilibrio di *Nash* rappresenta una stabilità strategica individuale.

Nelle negoziazioni, il contrasto tra questi due concetti sottolinea l'importanza di strategie cooperative e di comunicazione efficace per raggiungere risultati che non solo siano stabili (equilibrio di Nash) ma anche efficienti dal punto di vista collettivo (ottimo paretiano).

## **Il dilemma del negoziatore**

Il dilemma del negoziatore è una situazione frequente nelle negoziazioni dove le parti coinvolte devono decidere tra comportarsi in modo competitivo o cooperativo.

Questo dilemma si basa sul fatto che le strategie adottate dai negoziatori influenzano significativamente gli esiti delle negoziazioni.

Da un lato, un approccio competitivo potrebbe massimizzare i guadagni individuali, cercando di ottenere il massimo vantaggio possibile anche a scapito dell'altra parte. Dall'altro, un approccio cooperativo può portare a risultati reciprocamente benefici, trovando soluzioni che ottimizzano il valore totale da condividere tra le parti.

Il dilemma sorge perché, mentre la cooperazione può portare ad un accordo pareto-efficiente dove entrambe le parti sono soddisfatte, essa richiede fiducia e la disponibilità a condividere informazioni e fare concessioni.

Tuttavia, se una parte decide di cooperare e l'altra adotta un approccio competitivo, il negoziatore cooperativo può finire per essere sfruttato, ottenendo un risultato peggiore rispetto a quello che avrebbe potuto raggiungere con un atteggiamento più competitivo.

Questo dilemma può essere paragonato al dilemma del prigioniero

Se entrambi cooperano, ottengono un risultato migliore rispetto a quando entrambi disertano. Tuttavia, se uno tradisce mentre l'altro coopera, il traditore ottiene il massimo beneficio a scapito del cooperatore. Questa incertezza può portare i negoziatori a preferire strategie competitive per proteggersi dall'eventualità di essere sfruttati, anche se questo porta a risultati complessivamente peggiori.

Per risolvere il dilemma del negoziatore, è essenziale costruire fiducia e stabilire canali di comunicazione aperti.

Tecniche come la negoziazione integrativa, che mira a creare valore per tutte le parti coinvolte, possono aiutare a superare il dilemma. Inoltre, l'uso di mediatori o facilitatori può contribuire a garantire che le informazioni siano condivise equamente e che le soluzioni trovate siano reciprocamente vantaggiose.

Il dilemma del negoziatore mette in luce la tensione tra l'adozione di strategie competitive e cooperative nelle negoziazioni.

Mentre la cooperazione può portare a risultati ottimali per tutte le parti, la mancanza di fiducia e la paura di essere sfruttati spesso conducono i negoziatori ad adottare atteggiamenti competitivi. Superare questo dilemma richiede un impegno verso la costruzione di fiducia, una comunicazione aperta e la ricerca di soluzioni che massimizzino il valore condiviso.

A tal proposito, generalmente si richiama il c.d. dilemma di *Ward e Stone*.

Il dilemma di *Ward e Stone* è un concetto che esplora come due parti con obiettivi opposti decidono di cooperare o competere in una negoziazione.

Ogni parte vuole ottenere il massimo vantaggio possibile, ma esiste una evidente tensione tra l'ottenere ciò che si desidera ed il trovare un accordo accettabile per entrambe le parti.

Quando le persone negoziano, possono scegliere tra due approcci principali.

Il primo è la **cooperazione**, dove entrambe le parti cercano di lavorare insieme per trovare una soluzione che vada bene per tutti. Questo approccio può portare a risultati più stabili e relazioni positive nel lungo termine.

Il secondo approccio è la **competizione**, dove ognuno cerca di ottenere il massimo possibile, spesso a discapito dell'altra parte. Questo può portare a un accordo meno stabile e potenziali problemi nelle future relazioni.

Nel prendere queste decisioni, i negoziatori affrontano anche dilemmi etici.

Quanto è giusto competere duramente a discapito dell'altra parte?

Devono bilanciare il desiderio di massimizzare il proprio vantaggio con la necessità di mantenere una buona reputazione e relazioni future. Una buona comunicazione può aiutare a costruire fiducia tra le parti, facilitando un approccio cooperativo. Al contrario, la mancanza di fiducia può spingere le parti verso un approccio competitivo, temendo che l'altra parte possa sfruttare la loro cooperazione.

## La negoziazione

La negoziazione dei conflitti è un processo comunicativo, attraverso il quale le parti in disaccordo cercano di risolvere le loro divergenze attraverso il dialogo e la mediazione, evitando l'uso della violenza.

In sociologia, la negoziazione è considerata una delle principali modalità per affrontare e gestire i conflitti, specialmente in contesti complessi e socialmente eterogenei. Il processo di negoziazione non è solo uno scambio di posizioni, ma implica un'interazione strategica che coinvolge aspetti cognitivi, emotivi e relazionali.

## Tipologie di tecniche di negoziazione

Esistono diverse tecniche di negoziazione che possono essere impiegate a seconda del contesto e delle esigenze delle parti. Le più comuni includono:

### Negoziazione distributiva

La negoziazione distributiva, detta anche negoziazione a somma zero, è caratterizzata da un approccio competitivo in cui le risorse da dividere sono limitate e ogni guadagno di una parte corrisponde a una perdita dell'altra. Questo tipo di negoziazione è tipico in situazioni in cui le risorse sono scarse, e l'obiettivo è ottenere il massimo possibile. Le tecniche principali includono:

- **Ancoraggio:** iniziare con una proposta particolarmente alta o bassa per influenzare le aspettative della controparte.
- **Tattiche di pressione:** come l'uso di scadenze ravvicinate per indurre l'altra parte a prendere decisioni rapide.

### Negoziazione integrativa

Al contrario della distributiva, la negoziazione integrativa è una strategia che mira a trovare soluzioni che siano vantaggiose per entrambe le parti. Questo tipo di negoziazione è orientato alla cooperazione e alla creazione di valore, piuttosto che alla semplice divisione di risorse. Le principali tecniche includono:

- **Scambio di concessioni:** le parti cercano di identificare le aree in cui ciascuna può fare concessioni senza compromettere gli interessi fondamentali.
- **Creatività nelle soluzioni:** esplorare opzioni alternative che possano soddisfare gli interessi di entrambe le parti, spesso identificando nuovi modi di risolvere il conflitto.
- **Focus sugli interessi e non sulle posizioni:** anziché discutere di posizioni rigide, le parti lavorano per capire gli interessi sottostanti che le motivano, cercando soluzioni che possano soddisfare tali interessi.

### Negoziazione mista

In molti casi, le negoziazioni reali sono una combinazione di elementi distributivi e integrativi. Questo approccio è spesso usato quando le parti riconoscono che alcune questioni sono divisive (distributive), mentre altre permettono una cooperazione per creare valore (integrative).

Le tecniche qui possono includere:

- **Sequenza di argomenti:** le questioni integrative sono trattate per prime per creare fiducia, seguite dalle questioni distributive in cui le parti devono trovare un compromesso.

- **Approccio graduale:** le parti iniziano con concessioni piccole e reciproche per facilitare la cooperazione e la fiducia, consentendo alle concessioni più significative di emergere solo nella fase finale.

## Strumenti e tecniche di facilitazione nella negoziazione

Per facilitare la negoziazione, esistono strumenti e metodi di mediazione che possono aiutare a gestire il processo e promuovere il dialogo.

Alcune tecniche di facilitazione includono:

1. **Mediazione:** l'intervento di una terza parte neutrale che aiuta le parti in conflitto a trovare un accordo. Il mediatore non impone soluzioni ma facilita il dialogo e la comprensione reciproca.
2. **Arbitrato:** un terzo soggetto, l'arbitro, ha il potere di prendere una decisione vincolante per le parti. A differenza della mediazione, l'arbitrato offre una soluzione imposta se le parti non riescono a raggiungere un accordo.
3. **Negoziazione assistita:** spesso procedure usate in contesti di negoziazioni tra più attori o in situazioni complesse, con la presenza di avvocati o pratici del diritto, dove è importante stabilire una struttura formale per il dialogo. Questo strumento include la definizione di regole di discussione e procedure per il processo decisionale.

## Dinamiche sociologiche del conflitto e della negoziazione

La negoziazione è un processo che coinvolge dinamiche sociologiche complesse, che includono il potere, la cultura e le identità collettive.

Dal punto di vista di autori come *Pierre Bourdieu*, il conflitto e la negoziazione non sono solo scambi economici o politici, ma coinvolgono anche capitali simbolici e sociali. Le parti negoziali portano con sé non solo interessi economici, ma anche risorse di prestigio, status sociale e legittimità.

La negoziazione può anche essere influenzata da **fattori culturali**.

Le differenze culturali, come quelle tra culture individualistiche e collettivistiche, possono alterare le aspettative e i comportamenti delle parti coinvolte. In culture collettivistiche, ad esempio, può esserci una maggiore attenzione all'armonia sociale e una minore propensione al conflitto diretto, rispetto a culture più individualistiche, dove la negoziazione diretta e competitiva è più accettata.

La negoziazione dei conflitti non è solo una questione di strategie e tecniche, ma coinvolge dinamiche sociologiche profonde, legate ai valori, alle norme culturali e alle relazioni di potere.

Per una negoziazione efficace, è essenziale che le parti siano in grado di riconoscere sia le componenti distributive che integrative del conflitto, applicando tecniche appropriate che consentano la creazione di valore e la cooperazione, quando possibile, o la risoluzione di compromessi in situazioni competitive.

## **La negoziazione come forma di comunicazione**

La negoziazione, concepita come una forma avanzata di interazione comunicativa all'interno del tessuto sociale, si configura non solo come uno scambio di messaggi verbali e non verbali, ma anche come un processo complesso di costruzione e negoziazione di significati condivisi tra le parti coinvolte. Attraverso questo scambio strutturato e iterativo, le parti cercano di ridurre l'ambiguità, allineare le rispettive aspettative e giungere a una convergenza d'interessi o, quantomeno, a un compromesso accettabile che consenta la risoluzione del conflitto. In tal senso, la negoziazione è intrinsecamente connessa alla capacità delle parti di mantenere aperti i canali comunicativi e di garantire una comprensione reciproca, necessaria per costruire un percorso comune di soluzione.

L'interruzione della comunicazione in tale contesto rappresenta una variabile critica, poiché può compromettere la possibilità di elaborare soluzioni condivise e rafforzare posizioni rigide, generando un circolo vizioso di incomprensioni.

La mancanza di interscambio e dialogo può portare le parti a interpretare le intenzioni dell'altro in maniera distorta, favorendo il cosiddetto "conflitto percepito", in cui le divergenze reali sono amplificate dalla mancanza di chiarezza. L'interruzione della comunicazione, quindi, non solo ostacola la risoluzione del conflitto, ma può indurre le parti a considerare alternative conflittuali, esacerbando le tensioni preesistenti.

In un contesto di *escalation* del conflitto, l'assenza di dialogo fa sì che la negoziazione degeneri in una dinamica di opposizione, caratterizzata da comportamenti difensivi e attacchi reciproci. In termini psicosociali, l'assenza di comunicazione costruttiva può portare a fenomeni di polarizzazione, dove le parti si arroccano su posizioni estremizzate, riducendo la flessibilità cognitiva e la capacità di considerare soluzioni alternative. Dalla prospettiva della teoria dei giochi, la mancanza di comunicazione può spingere le parti verso strategie competitive o non cooperative, annullando le possibilità di raggiungere equilibri che avvantaggino entrambe le parti.

L'interruzione della comunicazione durante una negoziazione non solo ostacola la risoluzione dei conflitti, ma rappresenta un fattore di rischio per l'escalation delle tensioni, rafforzando dinamiche di opposizione e alimentando una spirale negativa che allontana le parti dalla costruzione di una soluzione condivisa.

## Negoziazione come comunicazione strategica

In un contesto tecnico-scientifico, la negoziazione è considerata una **comunicazione strategica**: le parti coinvolte condividono informazioni, formulano proposte e controproposte, e cercano di influenzarsi a vicenda per ottenere un risultato favorevole.

Tuttavia, questo processo non è semplicemente lineare. I modelli di comunicazione (come il modello *Shannon-Weaver*) evidenziano che la trasmissione di un messaggio da un emittente a un ricevente può essere interrotta o disturbata da vari fattori, quali rumore, incomprensioni o barriere culturali.

Quando uno dei partecipanti a una negoziazione interrompe il flusso comunicativo, si possono verificare conseguenze negative significative.

In primo luogo, la **fiducia** tra le parti può essere compromessa. La comunicazione, infatti, svolge un ruolo fondamentale nella costruzione e nel mantenimento della fiducia reciproca. Un'interruzione improvvisa del dialogo potrebbe essere interpretata dall'altra parte come un segno di disinteresse o, peggio, di malafede, ostacolando così il progresso della negoziazione.

In secondo luogo, la **perdita del canale di espressione** delle intenzioni crea ulteriori problemi. La comunicazione serve non solo per scambiare informazioni, ma anche per esprimere bisogni, aspettative e intenzioni.

Quando questo flusso si interrompe, le parti possono fraintendere le intenzioni altrui, con il rischio di dare origine a incomprensioni. Tali incomprensioni possono a loro volta portare a un'escalation del conflitto.

Infine, l'interruzione della comunicazione può determinare un'**escalation del conflitto** stesso. La mancanza di un dialogo aperto genera una situazione di incertezza e disorientamento, che rende difficoltoso il coordinamento tra le parti.

Secondo le teorie sul conflitto, come quella di *Lewis Coser*, l'assenza di un dialogo può far sì che le posizioni dei partecipanti si irrigidiscano progressivamente. Di conseguenza, le strategie negoziali rischiano di evolvere in un conflitto diretto o di condurre a uno stallo, senza possibilità di risoluzione.

La rottura della comunicazione durante una negoziazione può essere influenzata da diverse variabili sociologiche.

Una delle principali è l'**asimmetria di potere** tra le parti coinvolte.

In molte negoziazioni, le parti si trovano con livelli di potere differenti, e l'interruzione della comunicazione può diventare una strategia deliberata utilizzata dalla parte più forte per mettere pressione sull'altra, spingendola a cedere. Questo tipo di dinamica è spesso osservabile quando una delle parti ha maggiori risorse o influenza e utilizza il silenzio come strumento per indebolire la controparte.

Le **differenze culturali** costituiscono un ulteriore fattore rilevante.

Le modalità di comunicazione variano notevolmente tra le culture, e queste differenze possono portare a fraintendimenti. In alcune culture, per esempio, la comunicazione indiretta è la norma, mentre altre preferiscono uno stile più diretto e trasparente. La mancata comprensione di questi codici culturali può generare percezioni di ostilità o disinteresse, ostacolando il dialogo e, di conseguenza, la negoziazione stessa.

Infine, anche lo *stress* e le **dinamiche emotive** giocano un ruolo significativo. L'interruzione della comunicazione può essere il risultato di un livello elevato di stress o di emozioni negative che rendono difficile una negoziazione razionale.

Secondo gli approcci psicodinamici ai conflitti, le emozioni non espresse o mal gestite possono intensificare il conflitto e rendere impossibile il ripristino di un dialogo costruttivo.

Il ripristino della comunicazione in una negoziazione interrotta è essenziale per evitare che il conflitto degeneri e per facilitare la risoluzione. Una delle tecniche più efficaci è la **mediazione**, dove una terza parte neutrale interviene per aiutare le parti in conflitto a riprendere il dialogo. Il mediatore non prende decisioni per le parti, ma facilita la comprensione reciproca e la ricerca di un terreno comune. Questo intervento è particolarmente utile quando le parti coinvolte non riescono autonomamente a superare le loro divergenze.

Un'altra tecnica importante è la **reformulazione del discorso**, che consiste nel ripetere o rielaborare le dichiarazioni delle parti per chiarire le loro intenzioni. Questa pratica è utile per superare le incomprensioni che spesso nascono nel corso delle negoziazioni. Reformulando, le parti possono meglio comprendere i reali obiettivi e le necessità dell'altra, contribuendo così a ristabilire un clima di fiducia reciproca.

Per ripristinare la comunicazione è inoltre fondamentale creare uno **spazio di fiducia**.

Questo significa che le parti devono sentirsi sicure nel continuare a dialogare, senza timore di ulteriori conflitti o fraintendimenti.

Le tecniche di **ascolto attivo** e di **negoziazione integrativa** possono facilitare questo processo, poiché enfatizzano la cooperazione e la ricerca di soluzioni che siano vantaggiose per entrambe le parti.

La qualità della comunicazione è centrale per il buon esito di una negoziazione.

Quando la comunicazione si interrompe, la risoluzione del conflitto diventa più complessa e lo scontro può estendersi, rendendo più difficile il suo controllo. È quindi necessario applicare tecniche specifiche che permettano di superare le barriere comunicative e ristabilire un dialogo efficace e orientato alla risoluzione del problema.

## Gli approcci nella negoziazione

### L'approccio cooperativo nella negoziazione

L'approccio cooperativo nella negoziazione è incentrato sulla collaborazione tra le parti coinvolte, per trovare una soluzione che sia vantaggiosa per tutti. Invece di vedere la negoziazione come un gioco a somma zero, dove ciò che una parte guadagna l'altra perde, l'approccio cooperativo si basa sull'idea di **creare valore aggiuntivo** e soddisfare gli interessi di entrambe le parti.

Quando i negoziatori adottano un approccio cooperativo, si concentrano sulla comprensione reciproca delle esigenze e dei desideri. Questo richiede una comunicazione aperta e trasparente, dove entrambe le parti condividono informazioni pertinenti e lavorano insieme per identificare soluzioni creative. L'obiettivo è ampliare la "torta" delle risorse disponibili, piuttosto che dividerla semplicemente.

Un aspetto fondamentale dell'approccio cooperativo è la costruzione della fiducia.

Quando i negoziatori si fidano l'uno dell'altro, sono più disposti a condividere informazioni e a cercare compromessi. La fiducia facilita anche la risoluzione dei conflitti, poiché le parti sono più propense a vedere l'altra come un partner piuttosto che come un avversario.

L'approccio cooperativo richiede anche **empatia** e **ascolto attivo**.

I negoziatori devono essere disposti a mettere da parte i propri pregiudizi e a considerare il punto di vista dell'altra parte. Questo aiuta a identificare interessi comuni e a sviluppare soluzioni che soddisfino entrambi.

Un esempio di approccio cooperativo potrebbe essere una trattativa tra due aziende che cercano di formare una *partnership*. Invece di competere per i termini migliori, le aziende potrebbero esplorare come le loro risorse e competenze complementari possano essere combinate per creare un valore maggiore per entrambe. Questo potrebbe comportare la condivisione di tecnologie, l'accesso a nuovi mercati o la riduzione dei costi operativi.

L'approccio cooperativo non significa che i negoziatori debbano rinunciare ai propri obiettivi. Piuttosto, si tratta di trovare un equilibrio tra il soddisfacimento dei propri bisogni e quelli dell'altra parte. Questo può portare a soluzioni più sostenibili e relazioni a lungo termine più solide.

L'approccio cooperativo nella negoziazione si basa sulla **collaborazione**, la **fiducia** e la **comunicazione aperta**. Mira a creare valore aggiuntivo e a trovare soluzioni che soddisfino entrambe le parti, favorendo relazioni positive e durature.

## L'approccio competitivo nella negoziazione

L'approccio competitivo nella negoziazione è caratterizzato dalla volontà delle parti coinvolte di massimizzare il proprio vantaggio a discapito dell'altra parte, vedendo la negoziazione come un gioco a **somma zero**, dove il guadagno di una parte è necessariamente la perdita dell'altra. Nell'approccio competitivo, l'obiettivo principale è ottenere il massimo beneficio possibile.

Le motivazioni possono includere il desiderio di ottenere una vittoria percepita, dimostrare superiorità, o proteggere interessi critici.

Questo approccio è spesso utilizzato quando le risorse sono scarse e limitate, e la relazione a lungo termine tra le parti è meno importante rispetto al risultato immediato.

I negoziatori competitivi tendono a usare tattiche aggressive e strategiche per influenzare l'altra parte, come mantenere saldamente le proprie posizioni iniziali senza fare concessioni significative, utilizzare informazioni fuorvianti o false per ottenere un vantaggio, imporre scadenze strette o minacciare di interrompere le negoziazioni se le richieste non vengono soddisfatte, e rivelare il meno possibile delle proprie intenzioni o bisogni per evitare di dare vantaggi all'altra parte.

L'approccio competitivo può essere efficace in situazioni dove il risultato è più importante della relazione, le risorse sono limitate e si deve ottenere il massimo vantaggio possibile, e si ha una posizione di forza che permette di dominare la negoziazione.

Tuttavia, questo approccio presenta anche numerosi svantaggi.

La competizione intensa può danneggiare le relazioni a lungo termine tra le parti, l'uso di tattiche aggressive può portare a conflitti aperti e resistenze, complicando ulteriormente le negoziazioni.

Poiché l'attenzione è sulla vittoria piuttosto che sulla collaborazione, le soluzioni possono non ottimizzare il valore totale disponibile per entrambe le parti. Inoltre, le negoziazioni competitive sono spesso stressanti e possono generare tensione sia tra i negoziatori che all'interno delle rispettive organizzazioni.

Per gestire un approccio competitivo in modo efficace, è importante conoscere bene i propri obiettivi, limiti e alternative, capire le motivazioni, le necessità e le possibili tattiche dell'altra parte, mantenere la calma e non reagire impulsivamente alle provocazioni, ed essere pronti a cambiare tattica se la competizione diventa controproducente.

L'approccio competitivo nella negoziazione è centrato sulla massimizzazione del proprio vantaggio, spesso a scapito dell'altra parte.

Sebbene possa essere efficace in alcune situazioni, è importante essere consapevoli dei suoi limiti e delle potenziali conseguenze negative sulle relazioni e sul processo negoziale

complessivo. L'uso strategico e ponderato di questo approccio, combinato con una buona preparazione e comprensione dell'altra parte, può aiutare a ottenere i migliori risultati possibili senza compromettere eccessivamente le relazioni future.

## La negoziazione complessa

Le negoziazioni difficili rappresentano una sfida significativa in molti contesti professionali e personali.

Quando le parti coinvolte si trovano in una situazione di forte contrasto, le emozioni, come sappiamo e come vedremo, possono prendere il sopravvento e la negoziazione rischia di deragliare.

In questi scenari, è essenziale adottare tecniche che permettano di gestire le tensioni e mantenere il controllo, senza compromettere l'obiettivo finale.

Una di queste tecniche è quella del "*Go to the Balcony*", introdotta da *William Ury e Roger Fisher* nel loro libro "*Getting Past No*".

Questa strategia si inserisce in un approccio più ampio alla negoziazione, denominato "**negoziazione collaborativa**", che punta a superare il conflitto evitando lo scontro diretto e promuovendo soluzioni costruttive.<sup>16</sup>

Il concetto di "*Go to the Balcony*" è una tecnica cruciale per affrontare le negoziazioni difficili. La metafora del "balcone" rappresenta un luogo mentale dove è possibile ritirarsi temporaneamente per osservare la situazione con distacco, senza lasciarsi coinvolgere emotivamente.

Quando si affronta una negoziazione complessa o conflittuale, è naturale che emergano emozioni come frustrazione, rabbia o ansia.

Queste emozioni possono compromettere la capacità di pensare lucidamente e prendere decisioni razionali.

*Ury* suggerisce, invece, di "salire sul balcone" per prendere una pausa mentale e valutare la situazione dall'esterno, come se si osservasse la scena dall'alto.

Questa tecnica ha diversi obiettivi:

1. **Mantenere il controllo emotivo:** Distaccandosi momentaneamente dal conflitto, si evita di reagire impulsivamente e si possono gestire meglio le emozioni.
2. **Analizzare la situazione con chiarezza:** Salendo "sul balcone", si può riflettere sul contesto complessivo, identificare gli interessi reali delle parti e valutare le mosse strategiche più appropriate.

---

<sup>16</sup> Cfr., R. Fisher - W. Ury, *Getting past no*, Bantam Dell Pub Group, 1991.

3. **Preparare una risposta costruttiva:** Il distacco permette di riflettere su una risposta che tenga conto non solo delle proprie esigenze, ma anche di quelle dell'altra parte, evitando di alimentare ulteriormente il conflitto.

In pratica, "*Go to the Balcony*" implica fermarsi, prendere fiato, e riflettere prima di reagire istintivamente a una provocazione o a un atteggiamento ostile. Questo permette di preservare la lucidità e di mantenere il controllo della negoziazione, conducendola in una direzione più costruttiva.

La negoziazione difficile è caratterizzata dalla presenza di resistenze, incomprensioni, ostilità o addirittura ostacoli intenzionali posti dalle parti in gioco.

Questi fattori possono derivare da divergenze sostanziali sugli interessi, da un coinvolgimento emotivo eccessivo o da un gioco di potere volto a destabilizzare la controparte. Una delle principali difficoltà in queste situazioni è mantenere la lucidità e la capacità di ragionare in modo strategico, senza cedere alle provocazioni o alle pressioni psicologiche.

In una negoziazione difficile, la controparte può adottare comportamenti ostili, come il rifiuto di ascoltare, il ricorso a minacce o l'*escalation* del conflitto.

Questi atteggiamenti spesso mirano a destabilizzare l'avversario, spingendolo a reazioni impulsive o non ponderate, con l'obiettivo di indebolire la sua posizione negoziale. In questo contesto, una delle abilità chiave per il negoziatore.

Un ulteriore approccio chiave è la tecnica denominata "*Disarm Them*", che si basa sul concetto di neutralizzare l'aggressività o l'ostilità della controparte attraverso l'uso della sorpresa strategica e la *de-escalation*.

Le negoziazioni difficili sono, infatti, caratterizzate da situazioni in cui le parti coinvolte presentano posizioni rigide, emozioni forti o interessi contrastanti che rendono complessa l'individuazione di una soluzione comune.

Le principali difficoltà emergono quando una delle parti assume un comportamento ostile o competitivo, adottando una postura difensiva o offensiva che ostacola il dialogo. In queste circostanze, la capacità di gestire la dinamica emotiva e di evitare l'*escalation* del conflitto è essenziale per il successo della negoziazione.

"*Disarm Them*", letteralmente "disarmarli", è una tecnica che mira a disinnescare il comportamento ostile o aggressivo della controparte e a creare uno spazio per un dialogo più costruttivo.

Il principio cardine della tecnica è non rispondere all'aggressività con altra aggressività, ma, al contrario, adottare un atteggiamento non difensivo e sorprendere l'altra parte con una risposta inattesa e disarmante. L'obiettivo è ridurre la tensione emotiva e spingere l'altra parte ad abbassare le proprie difese, facilitando la comunicazione.

La tecnica può essere scomposta in alcune fasi essenziali:

### **Non reagire impulsivamente.**

Quando la controparte assume una postura aggressiva o provocatoria, la reazione più naturale sarebbe rispondere con la stessa energia, creando una spirale di conflitto. La prima regola del “*Disarm Them*” è non cadere in questa trappola. È necessario controllare le proprie reazioni istintive e mantenere la calma.

### **Cambia il gioco**

È opportuno utilizzare un comportamento che la controparte non si aspetta.

Ad esempio, invece di controbattere con argomentazioni aggressive, si può rispondere con una domanda aperta che dimostra empatia, oppure riconoscere apertamente il punto di vista dell'altro.

Questa mossa strategica sorprende la controparte e interrompe il ciclo di ostilità.

### **Riconoscere i punti di vista dell'altra parte**

Un modo efficace per disarmare è dimostrare che si è disposti a comprendere le preoccupazioni e gli interessi dell'altra parte.

Espressioni come “Capisco il tuo punto di vista” o “Sembra che tu abbia delle preoccupazioni valide” aiutano a diffondere la tensione. Questo non implica accettare automaticamente le posizioni dell'altro, ma mostrare rispetto per la sua prospettiva.

### **Utilizzare l'ascolto attivo**

Mostrare di ascoltare attentamente senza interrompere è un potente strumento per disarmare un interlocutore. Quando una persona si sente ascoltata e compresa, è più propensa a collaborare e ad abbassare il tono dello scontro.

### **Ristrutturare la situazione**

Dopo aver disarmato la tensione iniziale, è possibile riformulare il problema in termini di interessi piuttosto che di posizioni. Ad esempio, si può chiedere “Cosa possiamo fare per risolvere questa situazione insieme?”, spostando il focus dalla competizione alla cooperazione.

L'importanza del tempismo

Un elemento cruciale della tecnica “*Disarm Them*” è il tempismo.

L'intervento deve essere ben calibrato, poiché se la risposta disarmante venisse fornita troppo presto o troppo tardi, potrebbe non sortire l'effetto desiderato.

È necessario osservare attentamente i segnali non verbali e il tono dell'interlocutore per capire il momento giusto in cui applicare la tecnica, al fine di massimizzare il suo impatto.

La tecnica “*Disarm Them*” trova applicazione in un’ampia gamma di contesti negoziali, inclusi quelli commerciali, legali e personali.

Ad esempio, in una negoziazione d'affari in cui una delle parti minaccia di rompere l'accordo, l'altra parte potrebbe disinnescare la situazione dicendo: “Capisco la tua frustrazione, possiamo trovare una soluzione che funzioni per entrambi?”. Questo approccio non solo riduce la tensione, ma spinge anche la controparte a riconsiderare la propria posizione in modo più razionale.

La tecnica del “*Disarm Them*” rappresenta una strategia fondamentale nelle negoziazioni difficili, poiché permette di gestire e neutralizzare il comportamento ostile della controparte, trasformando un potenziale scontro in un’opportunità di dialogo e collaborazione. Saper disinnescare un conflitto attraverso il controllo emotivo e la sorpresa strategica può fare la differenza tra una negoziazione fallita e una negoziazione di successo.

Un'altra delle tecniche fondamentali per affrontare queste situazioni è denominata “*Don't Reject, Reframe*”.

Questa strategia si basa sulla capacità di non respingere frontalmente le proposte o posizioni dell'altra parte, ma piuttosto di riformulare la situazione o la discussione in modo da rendere possibile il raggiungimento di un accordo.

La tecnica “*Don't Reject, Reframe*” si fonda su un principio chiave: evitare di rifiutare direttamente le proposte o le affermazioni della controparte e, invece, riformulare la situazione in termini che consentano di continuare la negoziazione. In pratica, si tratta di trasformare un potenziale ostacolo in un'opportunità, spostando il *focus* dalla semplice negazione a un dialogo più produttivo.

Anche questo approccio comprende diverse fasi:

### **Evitare il rifiuto diretto**

Quando la controparte presenta una proposta che appare inaccettabile o estrema, la reazione più comune potrebbe essere quella di respingerla immediatamente. Tuttavia, il rifiuto diretto rischia di bloccare la negoziazione. Invece di dire “No”, la strategia consiste nel non chiudere la porta alla discussione, mantenendo aperto il dialogo.

### **Riformulare il problema**

Piuttosto che concentrarsi sulla proposta specifica, è utile riformulare il problema sottostante. Questo può avvenire attraverso domande che portano l'altra parte a riflettere sui propri interessi reali piuttosto che sulle posizioni espresse. Ad esempio, invece di rispondere a un'offerta con un netto rifiuto, si potrebbe dire: “Mi sembra che stia cercando di risolvere X, giusto? Potremmo esplorare altre modalità per raggiungere lo stesso risultato?”.

### **Spostare il *focus* sugli interessi**

La chiave per riformulare una situazione è spostare l'attenzione dalle posizioni agli interessi. Le posizioni sono le richieste esplicite fatte dalle parti, mentre gli interessi rappresentano i bisogni o desideri sottostanti che motivano tali richieste. La tecnica del "*Reframing*" consiste nel trasformare una discussione sulle posizioni (spesso incompatibili) in un dialogo sugli interessi (che possono essere più flessibili).

### **Utilizzare domande aperte ed esplorative**

Un modo efficace per riformulare è quello di fare domande aperte che invitano l'altra parte a rivedere la propria posizione. Domande come "Cosa ti spinge a questa richiesta?" o "In che modo possiamo trovare una soluzione che soddisfi entrambi?" spingono la controparte a riconsiderare il problema in termini più ampi.

### **Ristrutturare le alternative**

A volte, riformulare il problema implica offrire una nuova prospettiva o una nuova alternativa che entrambe le parti non avevano considerato. Invece di limitarsi a negoziare su una singola proposta, si può esplorare una gamma più ampia di opzioni, creando nuove possibilità che permettano di superare lo stallo.

Un aspetto fondamentale della tecnica "*Don't Reject, Reframe*" risiede nel **linguaggio** e nel **tono** utilizzati durante la negoziazione.

Questi elementi sono cruciali perché influenzano non solo il contenuto del messaggio, ma anche come esso viene percepito dall'altra parte. Il linguaggio deve essere calibrato per trasmettere apertura e collaborazione, evitando frasi che possano sembrare accusatorie o difensive.

Anziché dire "Non sono d'accordo", che potrebbe innescare una risposta emotiva negativa, è più produttivo riformulare il proprio dissenso in modo che appaia come un invito alla riflessione, ad esempio: "Capisco il tuo punto di vista, ma mi chiedo se possiamo esplorare un'altra soluzione."

Il tono è altrettanto importante. Un tono calmo e rispettoso aiuta a mantenere la negoziazione su un piano di confronto costruttivo, riducendo la possibilità che l'altra parte si senta attaccata o sminuita.

Anche se le emozioni possono essere intense, mantenere il controllo del tono consente di disinnescare tensioni e di spostare la discussione su terreni più razionali e produttivi.

Infine, è essenziale ricordare che il linguaggio non verbale, come le espressioni facciali e la postura, gioca un ruolo determinante nel rinforzare o contraddire ciò che viene detto verbalmente.

Nella tecnica "*Don't Reject, Reframe*", l'abilità di combinare un linguaggio positivo e un tono appropriato con un linguaggio del corpo che trasmetta apertura e ascolto attivo è una componente fondamentale per riuscire a riformulare la discussione senza rigetto, portando la controparte a considerare nuove prospettive in modo più ricettivo.

L'ulteriore tecnica del "*Golden Bridge*" (ponte d'oro) si basa sul concetto di facilitare il passaggio dall'**opposizione alla cooperazione**, facendo sì che l'altra parte senta di aver raggiunto la propria meta in modo dignitoso, senza sentirsi costretta o sconfitta.

Una delle sfide più complesse nelle negoziazioni difficili, infatti, è rappresentata dalla resistenza psicologica dell'altra parte. Quando una persona o un gruppo si sente sotto pressione o percepisce che la propria posizione è minacciata, spesso reagisce opponendosi ulteriormente, rifiutando le soluzioni proposte o bloccando il processo negoziale. Questo comportamento è legato a fattori psicologici come la difesa dell'ego, il timore di perdere il controllo o l'orgoglio.

La tecnica del "*Golden Bridge*" affronta questi aspetti, permettendo di costruire una via d'uscita che l'altra parte possa attraversare volontariamente, senza sentirsi spinta o forzata. Questa strategia prende in prestito il concetto militare di offrire una via di ritirata onorevole al nemico per prevenire un ulteriore conflitto o un'escalation. In termini negoziali, si tratta di consentire all'altra parte di arrivare a un accordo sentendo che ha preservato la propria dignità e autonomia.

### **Creare una visione di successo condivisa**

Per facilitare l'adesione dell'altra parte, è necessario costruire un percorso che si allinei, almeno in parte, con i loro obiettivi. Questo significa comprendere a fondo quali sono le loro reali necessità, interessi e preoccupazioni, e poi formulare una proposta che risponda a questi elementi. L'idea è di far percepire l'accordo come vantaggioso per entrambe le parti.

### **Ridurre la resistenza emotiva**

Spesso la resistenza al compromesso è di natura emotiva più che razionale. Un ponte dorato consente all'altra parte di sentirsi riconosciuta, rispettata e compresa. Dimostrare empatia e ascolto attivo è fondamentale per smorzare tensioni e creare un clima di fiducia, facilitando la transizione verso l'accordo.

Mantenere il controllo senza imporsi

Un aspetto critico del "*Golden Bridge*" è far percepire all'altra parte che sta mantenendo il controllo della situazione, pur accettando le proposte avanzate. Questo implica un uso accorto delle tecniche di framing e di comunicazione, evitando di imporre soluzioni ma piuttosto guidando l'interlocutore verso la conclusione desiderata.

## Costruire un processo graduale

È spesso necessario creare un percorso a tappe, dove l'altra parte possa vedere progressi incrementali e tangibili verso i propri obiettivi. Ciò permette di mantenere la motivazione e ridurre il rischio di arretramenti, poiché l'impegno diventa progressivamente più difficile da abbandonare.

Nella pratica negoziale, il "*Golden Bridge*" viene utilizzato in vari contesti, dalle dispute legali e contrattuali a negoziazioni internazionali o aziendali. Un esempio comune potrebbe essere una trattativa tra un datore di lavoro e un sindacato.

Piuttosto che presentare una proposta rigida, il datore di lavoro potrebbe iniziare ascoltando attentamente le preoccupazioni del sindacato e offrire progressivamente soluzioni che riflettano almeno parzialmente i loro interessi. Fornendo opzioni che il sindacato possa accettare senza sembrare di capitolare, il datore di lavoro costruisce un ponte dorato che facilita un accordo percepito come bilanciato e giusto.

Affinché il "*Golden Bridge*" funzioni, è essenziale prestare attenzione non solo al contenuto della proposta, ma anche al modo in cui viene comunicata. Il linguaggio deve essere inclusivo e privo di toni imperativi o sanzionatori, per evitare di attivare meccanismi difensivi nell'altra parte. Utilizzare espressioni che valorizzino la collaborazione e mostrino la volontà di raggiungere un risultato condiviso può fare la differenza nel costruire un terreno comune.

La tecnica del "*Golden Bridge*" offre un approccio delicato ma efficace per superare resistenze nei negoziati difficili, favorendo un accordo che rispetti gli interessi di tutte le parti coinvolte. È una strategia che richiede empatia, comprensione profonda delle dinamiche psicologiche e un'attenta pianificazione delle fasi del negoziato, ma che può portare a risultati duraturi e soddisfacenti per entrambe le parti.

La tecnica "*Bring Them to Their Senses, Not Their Knees*" (Portarli alla ragione, non alla resa) è una delle strategie fondamentali nell'ambito delle negoziazioni difficili.

Le negoziazioni difficili sono spesso caratterizzate da uno stato di conflitto latente o manifesto tra le parti, dove l'obiettivo non è necessariamente trovare un accordo equo, ma piuttosto ottenere una vittoria totale sull'avversario. Questo atteggiamento crea un clima di ostilità che può sfociare in un blocco totale del negoziato, danneggiando le relazioni e pregiudicando i risultati a lungo termine.

In situazioni simili, la tentazione per una delle parti è di "portare l'altra parte in ginocchio", ovvero costringerla a sottomettersi attraverso pressioni, minacce o l'esercizio di un potere sproporzionato. Tuttavia, questo approccio tende a produrre un risultato insoddisfacente e, soprattutto, temporaneo. La parte che viene costretta a cedere non lo fa con convinzione, e ciò può portare a problemi futuri o a una mancanza di collaborazione.

La tecnica "*Bring Them to Their Senses, Not Their Knees*" si basa su un principio semplice ma potente: invece di mirare a sconfiggere l'altra parte, il negoziatore dovrebbe cercare di farla riflettere sulla realtà della situazione, spingendola a una decisione razionale che sia vantaggiosa per entrambe le parti.

In altre parole, l'obiettivo è portare l'interlocutore a comprendere i benefici di una soluzione collaborativa, anziché forzarlo a sottomettersi.

### **Creare consapevolezza delle conseguenze**

Uno degli aspetti fondamentali di questa tecnica è aiutare l'altra parte a comprendere le conseguenze delle sue azioni o della sua intransigenza. Questo non significa minacciare direttamente, ma piuttosto dipingere un quadro realistico dei possibili esiti negativi se non si trova un accordo. Ad esempio, in una negoziazione commerciale, il negoziatore potrebbe evidenziare come un mancato accordo potrebbe portare a perdite finanziarie per entrambe le parti.

### **Evitare l'umiliazione**

La chiave del successo di questa tecnica è non umiliare l'altra parte. La negoziazione deve essere percepita come un processo equo, in cui nessuno è costretto a cedere, ma piuttosto viene incoraggiato a prendere decisioni ragionevoli. La dignità dell'interlocutore deve essere preservata, permettendo loro di accettare l'accordo senza sentirsi sconfitti.

### **Comunicare empatia e rispetto**

Un altro elemento critico è la comunicazione. Il negoziatore deve trasmettere empatia e rispetto, dimostrando di comprendere le preoccupazioni e le esigenze dell'altra parte. Questo approccio riduce le tensioni e facilita la cooperazione. Mostrare apertura e disponibilità a prendere in considerazione le loro esigenze aiuta a costruire un terreno comune e rafforza la fiducia reciproca.

### **Proporre alternative realiste**

Il negoziatore deve presentare alternative realistiche e praticabili, mostrando che c'è una via d'uscita che può soddisfare entrambe le parti. Questo può includere la riformulazione delle proposte o la creazione di nuove opzioni che tengano conto degli interessi comuni. L'importante è che l'altra parte percepisca di avere ancora un certo controllo e possibilità di scelta.

La tecnica "*Bring Them to Their Senses, Not Their Knees*" è particolarmente efficace in contesti dove le relazioni a lungo termine sono cruciali.

Ad esempio, nelle negoziazioni sindacali o nei conflitti tra aziende e fornitori, dove una soluzione che umilia una delle parti può causare danni duraturi e compromettere future collaborazioni. Invece di spingere l'altra parte a cedere completamente, il negoziatore utilizza la ragione, evidenziando i vantaggi di una soluzione equa e i rischi di un fallimento negoziale.

Il linguaggio e il tono sono essenziali per l'efficacia anche di questa tecnica.

È fondamentale evitare espressioni che possano essere interpretate come provocatorie o minacciose. Il negoziatore deve adottare un approccio collaborativo e orientato alla risoluzione, utilizzando frasi del tipo: "Capisco la tua posizione, ma vorrei che considerassi..." o "Potremmo esplorare insieme una soluzione che soddisfi entrambi...".

Il tono, come abbiamo già visto, deve essere calmo e professionale, privo di emotività e di atteggiamenti difensivi. La comunicazione non verbale gioca un ruolo altrettanto importante: mantenere il contatto visivo, utilizzare gesti aperti e dimostrare un atteggiamento di ascolto attivo sono tutte componenti che aiutano a creare un clima positivo e facilitano la cooperazione.

La tecnica "*Bring Them to Their Senses, Not Their Knees*" rappresenta un approccio efficace nelle negoziazioni difficili, dove il rischio di rottura è alto e la posta in gioco può essere significativa. Permettendo all'altra parte di mantenere la propria dignità e autonomia, si crea un contesto in cui entrambe le parti possono raggiungere una soluzione senza risentimento. Questo approccio, che enfatizza la logica e la comprensione reciproca, è uno strumento potente per chiunque desideri gestire con successo conflitti complessi e promuovere relazioni durature e produttive.

## **Diritto e negoziazione**

L'ordine imposto e l'ordine negoziato sono concetti fondamentali nel contesto della risoluzione dei conflitti e della giurisprudenza.

Nell'**ordine imposto**, una parte stabilisce unilateralmente le condizioni e le regole, spesso senza consultare o coinvolgere l'altra parte. Questo approccio può portare a una soluzione rapida ma, spesso, risente di una scarsa accettazione e cooperazione da parte di chi subisce l'imposizione, poiché non ha avuto voce in capitolo.

I contesti caratterizzati da un ordine imposto presentano i tratti dell'eteronomia e rigidità.

Le norme che regolano i rapporti sociali derivano da istituzioni esterne, spesso con legittimità variabile, e le loro procedure sono rigide e poco adattabili (come nel caso dei processi di aggiudicazione).

A differenza dei contesti in cui l'ordine è negoziato, qui sembra prevalere l'idea che i privati non siano in grado, o non vogliano, stabilire da soli le proprie regole. Di conseguenza, l'ordine viene mantenuto solo attraverso una continua imposizione di norme, finendo però per essere

eluse o aggirate dai soggetti coinvolti per sopravvivere. In tali contesti, non si favorisce l'autonomia: di fronte a un conflitto, le parti non cercheranno di negoziare una soluzione, ma si affideranno a una decisione imposta da un'autorità esterna, come un giudice.

L'**ordine negoziato**, invece, implica che entrambe le parti discutano e concordino insieme le condizioni e le regole. Questo approccio richiede più tempo e sforzo, ma tende a favorire un risultato più equilibrato e accettato da tutti. Coinvolgendo entrambe le parti nella definizione delle regole, si promuove la cooperazione e si aumenta la probabilità di successo e sostenibilità dell'accordo.

Una cultura basata sull'ordine negoziato parte dal presupposto che gli assetti sociali, le interazioni tra individui e i conflitti che ne derivano siano principalmente gestiti in modo autonomo dai soggetti direttamente coinvolti.

Si ritiene, in generale, che i privati siano in grado di stabilire le proprie regole, intervenendo con autorità solo quando è evidente la loro incapacità di farlo. In un contesto moderno, questo modello si può definire "**liberale**": la libertà non consiste nell'assenza di regole, ma nella capacità di stabilirle autonomamente prima che vengano imposte da altri.

Chi crea le proprie regole, infatti, è più incline a rispettarle.

Un aspetto fondamentale dell'autonomia è la **flessibilità**: le regole non sono rigide, ma negoziabili in base alla specifica situazione da regolare.

Questo principio è evidente nei sistemi di autodisciplina, tipici delle culture che valorizzano l'ordine negoziato.

Gruppi sociali con interessi comuni, come le professioni, tendono a creare le proprie normative autonome, garantendo così standard di qualità per chi ne usufruisce e proteggendosi da interventi esterni e imposti.

Dal punto di vista dei giuristi, l'ordine imposto è spesso associato a decisioni giudiziarie o decreti legali, laddove una corte od un'autorità superiore decide le condizioni per risolvere un conflitto.

Anche se può garantire l'ordine e l'aderenza alla legge, questo metodo potrebbe non affrontare le cause profonde del conflitto e potrebbe non essere accettato pienamente da tutte le parti coinvolte.

Al contrario, l'ordine negoziato implica che entrambe le parti, coinvolte nel conflitto, partecipino attivamente alla definizione delle condizioni e delle regole per la risoluzione. Questo approccio richiede più tempo e capacità di negoziazione, ma tende a portare a soluzioni che sono più sostenibili e accettabili per tutte le parti. La negoziazione permette di esplorare gli interessi sottostanti di ciascuna parte e di trovare soluzioni creative che soddisfino entrambi.

I giuristi vedono nell'ordine negoziato un metodo che, sebbene più complesso, promuove la **giustizia partecipativa** e la **stabilità delle soluzioni**. Gli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie, come la mediazione e l'arbitrato, sono esempi di processi che favoriscono un ordine negoziato. Questi strumenti permettono alle parti di avere un maggiore controllo sul processo e sull'esito della loro disputa, riducendo il rischio di risentimento e migliorando la conformità agli accordi raggiunti.

L'ordine imposto può risolvere rapidamente i conflitti ma rischia di essere insoddisfacente e conflittuale nel lungo termine. L'ordine negoziato, pur richiedendo più tempo e sforzo, tende a portare a soluzioni più durature e accettate da tutte le parti, promuovendo una risoluzione più giusta e partecipativa del conflitto.

## **Il negoziato efficiente**

Il **negoziato di principi**, sviluppato presso l'*Harvard Negotiation Project* e descritto nel libro "*Getting to Yes*" di *Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton*, è un approccio alla risoluzione dei conflitti che si concentra sulla soddisfazione degli interessi delle parti coinvolte.<sup>17</sup>

Questo metodo pone l'accento sulla separazione delle relazioni personali dalle questioni sostanziali, trattando le persone con rispetto e mantenendo una comunicazione aperta. Invece di focalizzarsi su posizioni rigide, il negoziato di principi mira a identificare e comprendere i bisogni e i desideri sottostanti delle parti, permettendo di trovare soluzioni che siano accettabili per tutti.

Generare opzioni per il mutuo beneficio è un altro aspetto cruciale di questo approccio, incoraggiando le parti a esplorare diverse possibilità di soluzione prima di arrivare a una decisione. Questo favorisce la creatività e l'individuazione di soluzioni innovative. Utilizzare criteri oggettivi per valutare le proposte riduce il rischio di percezioni di ingiustizia e aumenta la probabilità di accettazione della soluzione proposta. Questi criteri possono includere standard di settore, precedenti legali o equità.

Il negoziato di principi offre diversi vantaggi. Le soluzioni trovate sono più sostenibili, poiché costruite per soddisfare gli interessi di entrambe le parti. Inoltre, le relazioni tra le parti migliorano, grazie all'approccio rispettoso e collaborativo. Questo metodo promuove la creatività, permettendo di trovare soluzioni innovative che potrebbero non essere immediatamente evidenti.

---

<sup>17</sup> Il libro è pubblicato in Italia come R. Fisher - W. Ury - B. Patton, *L'arte del negoziato*, Milano, 1981.

Esempi di applicazione includono negoziati commerciali, dove due aziende possono discutere un accordo di fornitura che massimizzi i benefici reciproci; conflitti internazionali, dove le parti possono concentrarsi su interessi comuni come stabilità e prosperità; e dispute legali, dove le parti possono negoziare un accordo che soddisfi gli interessi di entrambe, evitando un lungo e costoso processo giudiziario.

Il negoziato di principi rappresenta quindi un approccio strutturato e collaborativo alla risoluzione dei conflitti, basato sulla comprensione reciproca e sulla ricerca di soluzioni che rispettino gli interessi di tutte le parti coinvolte.

## **Scindere le persone dal problema**

Separare le persone dal problema è un principio fondamentale nel negoziato di principi, che enfatizza l'importanza di distinguere tra le relazioni interpersonali e le questioni sostanziali da risolvere. Questo principio implica trattare le persone con rispetto e mantenere una comunicazione aperta e sincera. Quando le persone coinvolte in una negoziazione si concentrano sulle relazioni, possono attribuire intenzioni negative agli altri, portando a malintesi e conflitti emotivi che ostacolano il processo negoziale. Separando le persone dal problema, i negoziatori possono evitare di prendere le critiche sul personale e concentrarsi sui veri problemi da risolvere.

Adottare questo approccio richiede una consapevolezza continua delle dinamiche interpersonali e uno sforzo deliberato per mantenere un dialogo costruttivo. Trattare le persone con rispetto significa riconoscere le loro emozioni, esigenze e prospettive, anche quando si è in disaccordo. Mantenere una comunicazione aperta e sincera consente di esprimere i propri punti di vista senza accusare o attaccare l'altra parte, creando un ambiente in cui entrambe le parti si sentono ascoltate e rispettate.

Un elemento chiave di questo principio è l'ascolto attivo, che coinvolge non solo il sentire le parole dell'altra persona, ma anche capire il significato e l'intento dietro di esse. L'ascolto attivo aiuta a costruire fiducia e a chiarire malintesi, facilitando una comunicazione più efficace. Inoltre, è importante evitare di attribuire intenzioni negative agli altri. Presupporre che l'altra parte abbia buone intenzioni può ridurre la tensione e aprire la strada a soluzioni collaborative.

Concentrarsi sui problemi da risolvere piuttosto che sulle persone permette di affrontare le questioni in modo più obiettivo e razionale. Questo approccio incoraggia i negoziatori a lavorare insieme per trovare soluzioni che soddisfino gli interessi di entrambe le parti. Invece di vedere la negoziazione come una battaglia, diventa una collaborazione per risolvere un problema comune.

In pratica, questo significa adottare tecniche come il brainstorming congiunto per generare opzioni di soluzione, l'uso di criteri oggettivi per valutare le proposte e la ricerca di interessi comuni che possono essere soddisfatti da una soluzione mutuamente vantaggiosa. Ad esempio, in una negoziazione commerciale, le parti potrebbero concentrarsi su come aumentare la redditività complessiva dell'accordo piuttosto che discutere sui termini di pagamento specifici.

Separare le persone dal problema è una strategia essenziale nel negoziato di principi che aiuta a mantenere un ambiente negoziale positivo e produttivo. Trattando le persone con rispetto, mantenendo una comunicazione aperta e sincera e concentrandosi sui problemi da risolvere, i negoziatori possono superare le barriere emotive e trovare soluzioni efficaci che soddisfino gli interessi di tutte le parti coinvolte.

## **Concentrarsi sugli interessi, non sulle posizioni**

Concentrarsi sugli interessi piuttosto che sulle posizioni è un principio cardine del negoziato di principi che mira a raggiungere accordi soddisfacenti per tutte le parti coinvolte. Le posizioni sono le richieste specifiche che le parti fanno, spesso rigide e non negoziabili. Gli interessi, invece, sono i motivi sottostanti, i bisogni, i desideri, le preoccupazioni e le paure che spingono le parti a prendere determinate posizioni. Identificare e comprendere questi interessi permette di trovare soluzioni più flessibili e creative.

Adottare questo approccio richiede un cambiamento di prospettiva: invece di vedere la negoziazione come un confronto tra posizioni opposte, si tratta di esplorare il perché dietro le posizioni. Questo cambiamento facilita la comunicazione e la cooperazione, poiché le parti diventano alleate nella risoluzione dei problemi anziché avversari.

Per illustrare meglio questo concetto, consideriamo un esempio. Immagina due colleghi che discutono su chi debba usare una sala conferenze. Le loro posizioni sono chiare: entrambi vogliono la sala per sé. Tuttavia, esplorando i loro interessi, si scopre che uno dei colleghi ha bisogno della sala per condurre riunioni confidenziali, mentre l'altro ha bisogno di un ambiente tranquillo per concentrarsi su un progetto importante. Conoscendo questi interessi, è possibile trovare soluzioni che soddisfino entrambi, come stabilire un programma di utilizzo alternato della sala o trovare un altro spazio tranquillo per il secondo collega.

Questo principio si applica anche in contesti più complessi, come le negoziazioni internazionali.

Ad esempio, in un negoziato di pace, le posizioni delle parti possono riguardare il controllo di specifici territori. Tuttavia, gli interessi sottostanti potrebbero includere la sicurezza nazionale, l'autonomia culturale, l'accesso alle risorse naturali o il riconoscimento politico. Concentrandosi su questi interessi, le parti possono esplorare una gamma più ampia di soluzioni

che potrebbero includere accordi di condivisione delle risorse, garanzie di sicurezza o autonomie regionali.

Una tecnica utile per identificare gli interessi è fare **domande aperte** che invitano l'altra parte a spiegare il motivo delle loro posizioni. Ad esempio, invece di chiedere "Perché non vuoi cedere questo punto?", si potrebbe chiedere "Quali sono le tue preoccupazioni principali riguardo a questa questione?". Questo tipo di domande aiuta a scoprire gli interessi reali e a creare un dialogo costruttivo.

Una volta identificati gli interessi, le parti possono collaborare per generare opzioni che soddisfino questi interessi. Questo processo creativo spesso porta a soluzioni innovative che non sarebbero state evidenti se le parti fossero rimaste ferme sulle loro posizioni iniziali. Inoltre, l'uso di criteri oggettivi per valutare queste opzioni può aiutare a trovare soluzioni che siano percepite come eque da tutte le parti coinvolte.

Concentrarsi sugli interessi, piuttosto che sulle posizioni, è una strategia potente nel negoziato di principi che permette di superare le barriere della contrapposizione e di lavorare insieme per trovare soluzioni che soddisfino i bisogni e i desideri di tutte le parti. Questo approccio promuove la cooperazione, migliora la comunicazione e aumenta la probabilità di raggiungere accordi duraturi e soddisfacenti.

## **Generare opzioni**

Generare opzioni prima di decidere è un principio fondamentale nel negoziato di principi, che mira a trovare soluzioni che soddisfino gli interessi di tutte le parti coinvolte. Questo approccio consiste nel dedicare del tempo a esplorare diverse possibilità e alternative prima di prendere una decisione finale.

L'obiettivo è evitare di rimanere bloccati in un'unica soluzione proposta e, invece, ampliare il ventaglio di opzioni disponibili, aumentando così le probabilità di trovare una soluzione ottimale e accettabile per tutte le parti

In pratica, generare opzioni significa avviare una fase di *brainstorming* in cui tutte le parti sono incoraggiate a proporre idee senza giudizio immediato. Questa fase creativa è essenziale perché permette di esplorare nuovi approcci e di considerare soluzioni innovative che potrebbero non essere state evidenti inizialmente. È importante che durante questa fase non ci siano critiche o rifiuti immediati delle proposte, poiché questo potrebbe inibire la creatività e limitare le possibilità.

Un esempio potrebbe essere una negoziazione tra un datore di lavoro e un dipendente riguardo a un aumento salariale. Invece di discutere solo l'importo specifico dell'aumento, le parti potrebbero esplorare altre opzioni come bonus una tantum, flessibilità oraria, opportunità di formazione avanzata, o benefici aggiuntivi. Generare queste opzioni permette di trovare un compromesso che potrebbe soddisfare meglio gli interessi di entrambe le parti.

Un altro aspetto cruciale di questo approccio è l'uso di criteri oggettivi per valutare le opzioni generate. Questi criteri potrebbero includere la fattibilità, l'equità, i costi, i benefici a lungo termine e l'allineamento con gli obiettivi delle parti coinvolte. Valutare le opzioni in base a criteri condivisi aiuta a ridurre le tensioni e a focalizzarsi su soluzioni praticabili e accettabili.

In contesti complessi come le negoziazioni internazionali o le trattative aziendali, generare opzioni può anche includere la consultazione di esperti o l'analisi di casi studio simili. Questo permette di apprendere dalle esperienze precedenti e di applicare soluzioni che hanno dimostrato di essere efficaci in situazioni analoghe.

È anche utile documentare tutte le opzioni considerate e le ragioni per cui alcune sono state scartate. Questo non solo aiuta a mantenere la trasparenza nel processo decisionale, ma fornisce anche una base solida per eventuali futuri negoziati o revisioni delle decisioni prese.

Generare opzioni prima di decidere è un approccio strategico che facilita la creatività e l'innovazione nella risoluzione dei conflitti.

Consente di esplorare una gamma più ampia di soluzioni, aumentando le probabilità di trovare un accordo che soddisfi gli interessi di tutte le parti coinvolte. Questo processo richiede apertura mentale, collaborazione e l'uso di criteri oggettivi per valutare le opzioni, promuovendo così decisioni informate e consapevoli.

## **Utilizzare criteri oggettivi**

Utilizzare criteri oggettivi nel negoziato di principi significa basare le decisioni su standard e informazioni imparziali piuttosto che sulle preferenze soggettive o sulle posizioni personali delle parti coinvolte. Questo approccio riduce la possibilità di conflitti e aiuta a trovare soluzioni eque, che tutte le parti possano accettare.

In primo luogo, i criteri oggettivi possono includere norme di settore, precedenti legali, dati di mercato, studi scientifici e altre fonti di informazioni imparziali e verificabili.

Ad esempio, in una negoziazione salariale, invece di discutere sulla base delle richieste individuali, le parti possono fare riferimento ai salari medi del settore, ai livelli di retribuzione per posizioni simili in aziende comparabili, o agli aumenti di costo della vita calcolati da enti governativi o istituti di ricerca.

L'uso di criteri oggettivi promuove la trasparenza nel processo negoziale.

Entrambe le parti sanno che le decisioni sono basate su informazioni attendibili e non su preferenze personali o su una parte che cerca di ottenere un vantaggio sleale. Questo aumenta la fiducia reciproca e facilita la cooperazione.

In secondo luogo, applicare criteri oggettivi può aiutare a evitare incagli.

Quando le negoziazioni si basano esclusivamente sulle posizioni personali, è facile che si verifichino situazioni di stallo in cui nessuna delle parti è disposta a cedere. Al contrario, l'uso di criteri oggettivi offre un terreno comune su cui basare le discussioni e le decisioni, rendendo più facile raggiungere un accordo.

Per esempio, in una disputa commerciale riguardante il prezzo di un bene o servizio, le parti potrebbero utilizzare valutazioni di mercato indipendenti, analisi dei costi di produzione, o *benchmark* del settore per determinare un prezzo equo. Questo approccio è utile anche nelle negoziazioni internazionali, dove i trattati e le normative internazionali possono fornire un quadro di riferimento oggettivo per risolvere le controversie.

Inoltre, l'uso di criteri oggettivi rende le soluzioni negoziate più difendibili e accettabili a livello legale e istituzionale. Le decisioni basate su *standard* riconosciuti possono essere più facilmente giustificate davanti a terze parti, come arbitri, giudici, o organi di regolamentazione.

Infine, è importante che tutte le parti accettino e riconoscano i criteri oggettivi utilizzati nel negoziato. Questo richiede una preparazione preliminare in cui si identificano e si concordano i criteri da utilizzare. Una volta stabiliti, questi criteri devono essere applicati in modo coerente e imparziale durante tutto il processo negoziale.

Utilizzare criteri oggettivi nel negoziato di principi aiuta a mantenere le discussioni focalizzate sui fatti e sugli *standard* imparziali, facilitando il raggiungimento di soluzioni eque e sostenibili. Questo approccio migliora la trasparenza, costruisce fiducia, evita impasse e rende le decisioni negoziate più difendibili a livello legale e istituzionale.

## **Le percezioni**

La percezione gioca un ruolo cruciale nel processo di negoziazione.

Comprendere come le percezioni influenzano le interazioni può determinare il successo o il fallimento di una negoziazione. La percezione si riferisce al modo in cui le persone interpretano e comprendono le informazioni che ricevono dagli altri e dall'ambiente circostante. Nella

negoziazione, le percezioni sono fondamentali perché determinano come i partecipanti interpretano le intenzioni, le offerte e il comportamento degli altri.

## **Influenza della Percezione**

L'interpretazione delle intenzioni è una parte cruciale nel contesto delle negoziazioni.

Le percezioni personali e i pregiudizi influenzano come interpretiamo le intenzioni degli altri, modellando così il corso delle interazioni. Questo fenomeno è profondamente radicato nei meccanismi psicologici e sociali che governano il nostro comportamento.

Le percezioni personali agiscono come una lente, attraverso la quale osserviamo e interpretiamo il comportamento altrui. Le esperienze passate, i valori culturali e le credenze personali contribuiscono a formare queste percezioni.

Ad esempio, un negoziatore che ha avuto esperienze positive con collaboratori onesti e diretti potrebbe percepire le azioni di un partner di negoziazione come autentiche e sincere. Questa predisposizione verso una visione positiva può portare a un'atmosfera di fiducia reciproca, facilitando la cooperazione e la risoluzione dei conflitti.

Al contrario, se un negoziatore ha vissuto esperienze negative con individui manipolativi o ingannevoli, potrebbe essere incline a interpretare le azioni di un altro con sospetto.

Questa percezione di ostilità o inganno può ostacolare il processo negoziale, generando sfiducia e portando a una visione negativa anche delle azioni più benintenzionate. In un tale contesto, anche un semplice gesto o un'offerta può essere percepito come una minaccia o una tattica ingannevole, complicando ulteriormente le dinamiche negoziali.

## **La percezione selettiva**

Il fenomeno della percezione selettiva in una negoziazione è un processo psicologico in cui i partecipanti interpretano e filtrano le informazioni in modo parziale, in base alle loro convinzioni preesistenti, aspettative o bisogni. Questo *bias* cognitivo può influenzare significativamente l'esito del processo negoziale, poiché i negoziatori tendono a prestare maggiore attenzione agli elementi che confermano le loro posizioni, ignorando o sminuendo quelli che le contraddicono.

Dal punto di vista scientifico, la percezione selettiva deriva dalla necessità umana di semplificare la complessità delle informazioni ricevute, specialmente in contesti di alta tensione o conflitto. Durante una negoziazione, ogni partecipante è sottoposto a un sovraccarico di stimoli, dati e comunicazioni, e ciò attiva processi cognitivi che riducono l'attenzione selettivamente verso gli aspetti che appaiono più rilevanti o coerenti con il proprio punto di

vista. Di conseguenza, le informazioni che potrebbero essere potenzialmente cruciali per un accordo equilibrato potrebbero essere ignorate o distorte.

Un impatto rilevante della percezione selettiva si manifesta nel cosiddetto *confirmation bias*, dove i negoziatori tendono a cercare e interpretare i dati in modo da confermare le loro credenze pregresse.

Questo fenomeno può risultare particolarmente problematico in situazioni conflittuali, dove la distorsione percettiva conduce a un'escalation del conflitto anziché a una sua risoluzione. Ad esempio, una controparte può interpretare un gesto di concessione come un segno di debolezza o opportunismo, piuttosto che come una reale volontà di cooperare.

Inoltre, la percezione selettiva può influenzare il modo in cui i negoziatori attribuiscono intenzioni o motivazioni alla controparte.

Questo è noto come *attribution bias*, un fenomeno in cui i negoziatori tendono a interpretare le azioni altrui in modo coerente con le loro aspettative predefinite, spesso attribuendo intenzioni ostili anche in assenza di prove concrete. Di conseguenza, ciò può creare un circolo vizioso in cui le parti si percepiscono sempre più come avversarie piuttosto che come potenziali collaboratori.

La percezione selettiva può anche compromettere la capacità dei negoziatori di esplorare soluzioni creative o di identificare aree di interesse comune. Poiché ogni parte è concentrata su aspetti che supportano le proprie posizioni, le possibilità di cogliere opportunità di cooperazione o di integrarsi con le esigenze della controparte si riducono drasticamente. Questo limita l'efficacia delle negoziazioni di tipo integrativo, dove l'obiettivo è generare soluzioni *win-win*.

Per mitigare gli effetti della percezione selettiva, è essenziale che i negoziatori adottino strategie di metacognizione, ossia consapevolezza e controllo dei propri processi cognitivi. Questo può includere tecniche come l'uso di terze parti neutrali per facilitare la mediazione, l'incoraggiamento a esplorare attivamente punti di vista alternativi e l'applicazione di domande aperte per stimolare la controparte a esprimere chiaramente i propri bisogni e interessi. Inoltre, l'adozione di un approccio collaborativo piuttosto che competitivo aiuta a minimizzare le distorsioni percettive, poiché favorisce un clima di fiducia e rispetto reciproco.

## **Autismo sociale**

Il fenomeno dell'autismo sociale nelle negoziazioni può essere descritto come una forma di chiusura psicologica e sociale che limita la capacità di interagire con la controparte in modo empatico e collaborativo. In contesti negoziali, l'autismo sociale si manifesta come una ridotta capacità di comprendere e rispondere alle prospettive, emozioni o interessi degli altri

partecipanti al processo negoziale. Questo isolamento psicosociale ostacola lo sviluppo di relazioni costruttive e cooperative, riducendo la possibilità di generare soluzioni *win-win*.

Dal punto di vista sociologico, l'autismo sociale in negoziazione può essere correlato alla percezione selettiva e all'incapacità di riconoscere i segnali sociali e comunicativi trasmessi dall'altra parte. I negoziatori che soffrono di questo tipo di chiusura tendono a rimanere intrappolati nella propria visione del conflitto e dei propri bisogni, escludendo o minimizzando le esigenze altrui. Questo può portare a un comportamento rigido e intransigente, che riduce la flessibilità e la capacità di adattamento nel corso della trattativa. Tale atteggiamento può spesso sfociare in una percezione falsata della realtà negoziale, alimentando tensioni e conflitti non necessari.

La costruzione dell'**immagine del nemico** rappresenta un altro fenomeno psicologico rilevante nelle dinamiche negoziali. Si tratta del fenomeno del *devil shift*, per il quale la controparte viene percepita come molto più potente e maligna di quanto non sia realmente.

Questa dinamica si sviluppa quando una delle parti coinvolte nella negoziazione attribuisce all'altra caratteristiche fortemente negative o ostili, vedendola come una minaccia piuttosto che come un interlocutore con il quale è possibile collaborare. Questo processo è alimentato da vari meccanismi cognitivi, come il bias di conferma, in cui il negoziatore cerca inconsciamente prove per confermare la percezione negativa della controparte, ignorando o minimizzando informazioni che potrebbero contraddire questa visione.

La costruzione dell'immagine del nemico è strettamente legata a fenomeni di disumanizzazione e demonizzazione della controparte. Quando l'altra parte viene percepita come nemica, non solo si riduce la capacità di empatia e comprensione, ma si creano anche condizioni che favoriscono l'escalation del conflitto. Questa percezione altera la comunicazione, rendendo ogni azione o proposta dell'avversario sospetta e potenzialmente minacciosa. Di conseguenza, le parti si chiudono ulteriormente in posizioni rigide, alimentando un ciclo di ostilità che rende estremamente difficile il raggiungimento di un accordo.

Il fenomeno dell'immagine del nemico è particolarmente comune nelle negoziazioni in contesti di conflitto prolungato o dove esiste una forte polarizzazione. In questi casi, le parti sviluppano una narrativa del conflitto in cui l'altra parte è vista come irriducibilmente maligna o ingiusta. La costruzione di questo "nemico" può derivare da fattori storici, culturali, politici o psicologici e rende estremamente complesso il compito di trovare punti di incontro o soluzioni collaborative.

In termini pratici, per superare l'autismo sociale e la costruzione dell'immagine del nemico nelle negoziazioni, sono necessarie strategie di depolarizzazione e umanizzazione. Ciò implica l'uso di tecniche che promuovono una maggiore empatia, come l'ascolto attivo e la

riformulazione delle affermazioni. Queste tecniche incoraggiano i negoziatori a considerare la controparte non come un avversario, ma come un soggetto con bisogni e interessi legittimi, contribuendo a ridurre il livello di ostilità percepita e facilitando un ambiente di dialogo più collaborativo.

## Effetti della Percezione di Ostilità

Quando un negoziatore percepisce ostilità o inganno da parte dell'altro, tende a reagire in modo difensivo.

Questa reazione difensiva può manifestarsi in vari modi.

Un individuo che percepisce ostilità potrebbe limitare la comunicazione e diventare meno aperto a discutere soluzioni alternative. Questo comportamento può ostacolare il flusso di informazioni essenziale per una negoziazione efficace.

La percezione di inganno può, inoltre, portare a una vigilanza eccessiva, dove ogni azione dell'altro viene esaminata con sospetto. Questo atteggiamento può condurre ad una tensione crescente e a una perdita di *focus* sugli obiettivi comuni.

In presenza di una percezione negativa, la disponibilità a compromessi e concessioni diminuisce drasticamente. Le parti possono diventare intransigenti, bloccando il progresso verso un accordo.

Quando le azioni dell'altro sono percepite come ostili, c'è una tendenza ad attribuire loro intenzioni negative, anche in assenza di prove concrete. Questo fenomeno è noto come errore di attribuzione fondamentale, dove si sottovalutano i fattori situazionali e si enfatizzano i tratti personali nel giudicare il comportamento degli altri.

## La Profezia che si autoavvera

La **Profezia che si autoavvera** (o effetto **Pigmaliione**) è un concetto psicologico e sociologico introdotto da *Robert K. Merton* nel 1948, che descrive il fenomeno per cui una credenza o previsione, anche se inizialmente errata, finisce per realizzarsi a causa del comportamento delle persone coinvolte. In altre parole, le aspettative influenzano le azioni, che a loro volta portano al verificarsi dell'evento atteso, confermando così la predizione iniziale.

Questo meccanismo si attiva attraverso una sorta di ciclo di *feedback*, in cui le convinzioni e percezioni influenzano il comportamento, modificando la realtà.

In ambito negoziale o interpersonale, la profezia che si autoavvera può avere impatti rilevanti. Ad esempio, se un negoziatore crede che la controparte si comporterà in modo ostile, è probabile che adotti un atteggiamento difensivo o aggressivo. Questo comportamento può

indurre effettivamente la controparte a reagire in maniera conflittuale, confermando così l'aspettativa iniziale e chiudendo il circolo vizioso.

L'esperimento di *Snyder e Swann* (1978) è un esempio classico che illustra il fenomeno della profezia che si autoavvera.

In questo studio, *Mark Snyder e Sandra Swann* misero in scena un'interazione in cui ai partecipanti veniva detto che avrebbero incontrato una persona "introversa" o "estroversa". Durante l'intervista, ai partecipanti veniva data la possibilità di porre domande alla persona. Le domande scelte variavano a seconda delle aspettative iniziali: coloro che credevano di interagire con una persona introversa tendevano a formulare domande che confermavano tale aspettativa (ad esempio, "Ti trovi spesso a disagio in situazioni sociali?"), mentre coloro che si aspettavano di interagire con un estroverso formulavano domande che confermavano questa idea (ad esempio, "Ti piace partecipare a feste?").

Le risposte degli intervistati erano in linea con il tipo di domanda ricevuta, mostrando che le aspettative iniziali dei partecipanti influenzavano il comportamento dell'interlocutore, realizzando di fatto la profezia che si autoavvera. Questo esperimento dimostra come le convinzioni iniziali di una persona possano modellare la realtà attraverso il comportamento, anche in contesti sociali come la negoziazione o l'interazione interpersonale.

Sia la profezia che si autoavvera che l'esperimento di *Snyder e Swann* evidenziano il ruolo delle aspettative e dei pregiudizi nella modellazione delle interazioni sociali, con implicazioni particolarmente rilevanti in ambiti come la negoziazione, dove le aspettative possono influenzare significativamente gli esiti dei processi decisionali.

È fondamentale che i negoziatori siano **consapevoli** dei propri pregiudizi e delle proprie percezioni personali. Questa autoconsapevolezza aiuta a evitare che pregiudizi infondati influenzino negativamente l'interpretazione delle intenzioni altrui.

Favorire una comunicazione chiara e diretta, inoltre, può aiutare a mitigare le percezioni errate. Chiarire intenzioni e motivazioni attraverso il dialogo aperto può ridurre il rischio di malintesi.

Mettersi nei panni dell'altro e cercare di comprendere il suo punto di vista può aiutare a superare le percezioni negative. L'empatia promuove un clima di rispetto reciproco e comprensione, fondamentale per una negoziazione di successo.

Fornire e ricevere *feedback* costruttivo durante la negoziazione può migliorare la comprensione reciproca delle intenzioni e delle aspettative. Questo scambio di informazioni aiuta a evitare interpretazioni errate e a costruire un terreno comune.

Investire nella costruzione di relazioni di fiducia può prevenire le percezioni di ostilità. La fiducia crea un ambiente in cui le parti sono più inclini a interpretare le azioni altrui in modo positivo, facilitando la collaborazione.

L'interpretazione delle intenzioni è un elemento centrale nella dinamica delle negoziazioni.

Le percezioni personali influenzano fortemente come le intenzioni degli altri vengono interpretate, con impatti significativi sul risultato della negoziazione. Riconoscere e gestire queste percezioni attraverso autoconsapevolezza, comunicazione aperta, empatia e costruzione della fiducia può migliorare notevolmente l'efficacia delle negoziazioni. In definitiva, una gestione consapevole delle percezioni può trasformare potenziali conflitti in opportunità di collaborazione e accordo.

## **Bias Cognitivi**

I pregiudizi cognitivi influenzano fortemente la percezione.

Il **bias di conferma** conduce le persone a cercare informazioni che confermano le loro preesistenti convinzioni, mentre il **bias dell'ancoraggio** fa sì che si basino troppo sulle prime informazioni ricevute durante una negoziazione, influenzando il processo decisionale successivo.

Il **bias dell'ancoraggio** (o "*anchoring bias*") che abbiamo già richiamato, è un fenomeno cognitivo secondo il quale le persone tendono a fare affidamento eccessivo sulla prima informazione ricevuta (l'ancora) quando devono prendere decisioni o effettuare stime. Questa informazione iniziale influenza le valutazioni successive, anche se potrebbe essere irrilevante o arbitraria.

Quando le persone vengono esposte a un **valore iniziale**, tendono a usare quel valore come punto di riferimento e regolano le loro stime in base a esso, ma in maniera spesso insufficiente. Ad esempio, se viene chiesto di stimare il valore di un oggetto, l'offerta iniziale influenzerà fortemente la valutazione che si farà del prezzo, anche se l'offerta non riflette il valore reale dell'oggetto.

Durante una trattativa, la prima offerta fatta funge spesso da ancora, influenzando le successive offerte o controproposte. Una prima offerta molto alta può spingere la controparte a fare offerte più alte di quanto avrebbe fatto senza l'ancora iniziale.

In contesti di vendita al dettaglio, i consumatori tendono a basarsi sul prezzo iniziale che vedono, anche quando sono disponibili sconti o offerte successive.

In ambito di stime numeriche, ad esempio in sondaggi o previsioni, se si presenta un numero di riferimento prima di chiedere una stima, questo numero influenzerà la risposta finale.

In uno studio classico, veniva chiesto ai partecipanti di stimare il numero di paesi africani nelle Nazioni Unite dopo aver girato una ruota che mostrava un numero casuale. Anche se il numero era chiaramente irrilevante, le stime finali erano più vicine al numero mostrato sulla ruota.

Il *bias* dell'ancoraggio può essere spiegato da fattori cognitivi.

Quando le persone ricevono un'informazione iniziale, il loro cervello tende a dare maggiore peso a quell'informazione perché è già disponibile, un fenomeno noto come **euristica della disponibilità**. Inoltre, aggiustare la propria valutazione dall'ancora richiede uno sforzo cognitivo che spesso viene sottovalutato.

Le persone utilizzano scorciatoie mentali per prendere decisioni complesse.

L'ancoraggio serve come punto di partenza che semplifica il processo decisionale.

Dopo aver ricevuto un'ancora, gli individui cercano di **aggiustare** la loro stima, ma spesso l'aggiustamento non è sufficiente per allontanarsi dall'ancora iniziale.

L'ancoraggio, inoltre, può operare a livello subconscio, rendendo difficile per le persone riconoscerne l'effetto sulle proprie decisioni.

Il *bias framing* nella negoziazione si riferisce a come le questioni, rischi e materie sono presentati, influenzando significativamente il comportamento delle parti coinvolte. Questo concetto, derivato dalla teoria psicologica e cognitiva, riguarda l'inquadramento di problemi o decisioni in modi che possono condizionare la percezione, le scelte e la gestione dei rischi.

Quando si negozia, il modo in cui una questione viene inquadrata o presentata, può alterare il modo in cui viene percepita dai partecipanti.

Ad esempio, un'offerta può essere percepita come più vantaggiosa se viene presentata in termini di guadagni potenziali piuttosto che come evitamento di perdite.

Questo effetto psicologico è noto come *framing effect*, e gioca un ruolo cruciale nelle decisioni negoziali, poiché le parti tendono a preferire decisioni che minimizzano le perdite piuttosto che quelle che massimizzano i guadagni.

Dal punto di vista del rischio, il framing incide notevolmente sul *risk perception*.

In un contesto negoziale, se una proposta viene incorniciata enfatizzando i rischi di non raggiungere un accordo, i negoziatori potrebbero essere più inclini ad accettare concessioni per evitare un risultato percepito come negativo. Al contrario, se una proposta viene presentata evidenziando le opportunità di successo, potrebbe incentivare a esplorare ulteriori opzioni e soluzioni innovative. Questo è legato ai modelli di *rational choice theory*, che sottolineano come le persone valutino le decisioni non solo in termini di risultati, ma anche in base a come questi risultati vengono presentati.

Il framing influisce anche sul comportamento cooperativo o competitivo.

Un *framing* che accentua la competizione, con materie presentate come *zero-sum* (cioè in cui una parte guadagna e l'altra perde), tenderà a spingere le parti verso strategie negoziali più aggressive. Al contrario, un *framing* che sottolinea la cooperazione e gli interessi comuni, tipico delle negoziazioni integrative, può promuovere soluzioni *win-win*, dove entrambe le parti percepiscono di ottenere un beneficio.

Nel complesso, il *framing* può influenzare i rischi percepiti nella negoziazione, orientando i negoziatori verso una maggiore o minore avversione al rischio.

La *prospect theory*, della quale diremo in seguito, ad esempio, mostra che i negoziatori tendono ad essere più disposti a correre rischi per evitare perdite piuttosto che per ottenere guadagni, evidenziando l'importanza di come le alternative e i risultati vengono inquadrati durante la trattativa.

Le percezioni sul **potere relativo** possono alterare il comportamento negoziale.

Se una parte percepisce di avere meno potere, potrebbe adottare un approccio più conciliante o rinunciatario, mentre una percezione di forza potrebbe incoraggiare un approccio più assertivo o competitivo.

I negoziatori spesso formulano inferenze sulle emozioni degli altri, che possono influenzare le percezioni. Se si percepisce che l'altra parte è frustrata o arrabbiata, si potrebbero interpretare le sue proposte come aggressive, anche se non lo sono.

Le **esperienze passate** con una controparte possono influenzare le percezioni attuali. Relazioni positive possono portare a una maggiore fiducia e a interpretazioni più favorevoli, mentre relazioni passate negative possono causare scetticismo e diffidenza.

La **svalutazione reattiva** è un fenomeno psicologico che si verifica nelle negoziazioni quando una parte tende a svalutare o rifiutare una proposta o un'offerta semplicemente perché proviene dall'altra parte, piuttosto che valutarla obiettivamente. Questo comportamento può essere particolarmente dannoso in contesti negoziali, poiché impedisce alle parti di considerare in modo imparziale i benefici potenziali di un accordo.

La svalutazione reattiva può manifestarsi in vari modi.

Ad esempio, un negoziatore potrebbe ignorare completamente un'offerta valida solo perché proviene da una fonte che percepisce come ostile o inaffidabile. In altri casi, la parte potrebbe sottostimare il valore di una proposta, ritenendola meno favorevole di quanto non sia realmente. Questa reazione è spesso guidata da pregiudizi preesistenti e percezioni distorte, che portano a interpretare le intenzioni dell'altra parte in modo negativo.

Uno dei principali motivi per cui la svalutazione reattiva si verifica è la mancanza di fiducia tra le parti. Se un negoziatore percepisse l'altra parte come avversaria o competitiva, potrebbe automaticamente supporre che qualsiasi offerta sia progettata per trarre vantaggio a spese sue.

Questo sospetto reciproco può creare un ciclo vizioso, in cui ogni parte continua a rifiutare le offerte dell'altra, portando a un'impasse negoziale. Un altro fattore che contribuisce alla svalutazione reattiva è l'ego. I negoziatori possono sentirsi minacciati dall'idea di dover accettare una proposta dell'altra parte, percependo questo come una sconfitta o una perdita di prestigio. Questo atteggiamento può portare a un rifiuto istintivo delle offerte, anche quando accettarle sarebbe vantaggioso.

La svalutazione reattiva è anche alimentata dall'errata convinzione che l'offerta dell'altra parte debba avere un trucco nascosto o che sia progettata per ingannare. Questo porta a una mancanza di apertura mentale e a una scarsa disponibilità a considerare il punto di vista altrui. Superare la svalutazione reattiva richiede un cambiamento nel modo in cui le parti percepiscono e interagiscono tra loro. È importante costruire fiducia e trasparenza nel processo negoziale, ad esempio comunicando apertamente e dimostrando un impegno genuino nel trovare soluzioni reciprocamente vantaggiose.

Inoltre, adottare un approccio più collaborativo e meno competitivo può aiutare a ridurre la svalutazione reattiva. Le parti dovrebbero cercare di capire le esigenze e gli interessi dell'altra parte e considerare ogni offerta sulla base dei suoi meriti oggettivi, piuttosto che respingerla a priori. Una tecnica utile per contrastare la svalutazione reattiva è coinvolgere una terza parte neutrale che possa valutare le offerte in modo imparziale. Un mediatore, ad esempio, può aiutare a smussare i pregiudizi e facilitare una valutazione più equa delle proposte. Inoltre, i negoziatori possono trarre beneficio dall'adozione di un approccio più analitico, concentrandosi sui dati e sui fatti piuttosto che sulle percezioni soggettive.

Infine, è essenziale coltivare l'autoconsapevolezza e riconoscere quando la svalutazione reattiva potrebbe influenzare il proprio giudizio. Prendersi il tempo per riflettere sulle proprie reazioni istintive e metterle in discussione può aiutare a sviluppare una mentalità più aperta e flessibile, migliorando così le possibilità di successo nelle negoziazioni.

In sintesi, la svalutazione reattiva rappresenta una sfida significativa nelle negoziazioni, ma può essere superata con sforzi consapevoli per costruire fiducia, promuovere la collaborazione e adottare un approccio più obiettivo e analitico nella valutazione delle offerte.

L'*escalation* irrazionale del *commitment*, anche nota come *escalation of commitment* o *sunk cost fallacy*, è un fenomeno psicologico che si verifica quando una persona o un gruppo continua a investire risorse in un'attività, progetto o decisione nonostante le evidenze dimostrino che questa non porterà a risultati positivi.

Questo comportamento è spesso guidato da un desiderio irrazionale di giustificare investimenti precedenti di tempo, denaro, o sforzo, piuttosto che basarsi su una valutazione razionale delle prospettive future.

In un contesto di negoziazione, l'escalation irrazionale del commitment può manifestarsi quando una delle parti coinvolte continua a perseguire un obiettivo specifico anche quando è chiaro che la strategia adottata non sta funzionando. Questo atteggiamento può portare a negoziazioni prolungate, costose e inefficaci, poiché i negoziatori potrebbero essere riluttanti a cambiare rotta o a fare concessioni per paura di sembrare indecisi o di ammettere un errore.

Uno dei motivi principali per cui si verifica l'*escalation del commitment* è la riluttanza ad ammettere di aver commesso un errore. Gli individui spesso desiderano evitare la dissonanza cognitiva, che è il disagio psicologico che deriva dalla consapevolezza che una decisione precedente è stata sbagliata. Continuare a investire risorse in una decisione errata può sembrare un modo per ridurre questo disagio, anche se oggettivamente non è la scelta migliore.

Un altro fattore che contribuisce all'escalation del commitment è la pressione sociale. Nei gruppi o nelle organizzazioni, le persone possono sentirsi obbligate a sostenere una decisione iniziale per conformarsi alle aspettative degli altri membri del gruppo o per mantenere la coesione del gruppo stesso. Questo può portare a un effetto di "spirale" in cui tutti i membri continuano a supportare una decisione insostenibile, alimentando ulteriormente l'escalation.

Inoltre, l'*escalation del commitment* è spesso alimentata da fattori emotivi. Le persone possono sviluppare un attaccamento emotivo a un progetto o a una decisione e continuare a sostenerli anche quando le prove dimostrano che dovrebbero essere abbandonati. Questo attaccamento può essere radicato in esperienze passate, nel desiderio di dimostrare competenza o nel timore di perdere il riconoscimento personale.

Per mitigare l'*escalation irrazionale del commitment*, è importante che i negoziatori adottino un approccio più oggettivo e razionale nelle loro valutazioni. Questo può essere ottenuto attraverso una serie di strategie

Rivedere regolarmente le decisioni e i progressi del negoziato in termini di costi e benefici può aiutare a mantenere un *focus* sugli obiettivi concreti e a prevenire il proseguimento di strategie fallimentari.

Promuovere un ambiente in cui ammettere gli errori è visto come una componente naturale del processo decisionale può aiutare a ridurre la paura del fallimento e a incoraggiare un approccio più flessibile.

Ottenere *feedback* e opinioni da terze parti neutre può offrire una prospettiva diversa e aiutare a identificare quando una decisione iniziale dovrebbe essere riconsiderata.

Stabilire in anticipo dei limiti chiari (sia temporali che finanziari) per il coinvolgimento in un progetto può prevenire l'investimento eccessivo di risorse una volta raggiunti tali limiti.

Mantenere l'attenzione sugli obiettivi finali piuttosto che sui mezzi per raggiungerli può aiutare a evitare di impiegare risorse in strategie non produttive solo per giustificare decisioni passate.

Coinvolgere diverse persone nel processo decisionale può portare a un approccio più equilibrato e ridurre il rischio che le decisioni siano influenzate da pregiudizi personali.

L'*escalation* irrazionale del *commitment* è un problema comune nelle negoziazioni, ma può essere gestito efficacemente attraverso strategie che promuovono l'oggettività, il riconoscimento degli errori e l'adattabilità. Queste pratiche aiutano a garantire che le risorse siano impiegate in modo efficiente e che le decisioni siano basate su valutazioni realistiche piuttosto che su pregiudizi emotivi o su investimenti precedenti.

La **dissonanza cognitiva** è un concetto psicologico introdotto da *Leon Festinger* nel 1957, che descrive lo stato di tensione mentale che si verifica quando una persona affronta due o più idee, credenze o comportamenti contraddittori. Nel contesto della negoziazione, questo fenomeno può avere un impatto significativo sui processi decisionali e sull'interazione tra le parti coinvolte.

Durante una negoziazione, la dissonanza cognitiva si manifesta quando il negoziatore percepisce un'incongruenza tra le proprie convinzioni o aspettative e le informazioni o comportamenti osservati nella controparte o nell'evoluzione del processo stesso. Questa incongruenza genera un disagio psicologico che il negoziatore tenterà di ridurre, spesso cercando di allineare le proprie convinzioni o reinterpretare la situazione per ristabilire un equilibrio cognitivo.

Una delle principali conseguenze della dissonanza cognitiva nella negoziazione è la razionalizzazione. I negoziatori, per ridurre il disagio derivante dalla dissonanza, possono reinterpretare le azioni della controparte o il risultato del negoziato in modo tale da renderli coerenti con le proprie convinzioni.

Ad esempio, un negoziatore che si ritrova ad accettare un accordo meno favorevole di quanto inizialmente previsto potrebbe giustificare la propria decisione enfatizzando gli aspetti positivi dell'accordo o minimizzando le concessioni fatte.

Un'altra implicazione rilevante è la resistenza al cambiamento delle posizioni. Quando un negoziatore ha già investito in una determinata posizione o ha costruito un'identità attorno a una specifica strategia, cambiare idea o fare concessioni può creare dissonanza cognitiva. Questo può portare a un irrigidimento delle posizioni e a una ridotta flessibilità, poiché cambiare opinione potrebbe essere percepito come incoerente o come una sconfitta.

Un fenomeno collegato è la selezione delle informazioni. I negoziatori tendono a cercare e dare maggiore peso alle informazioni che confermano le loro credenze preesistenti, ignorando o

sminuendo quelle che le contraddicono. Questo è un meccanismo di difesa per evitare la dissonanza cognitiva. Tale comportamento, noto come *bias* di conferma, può impedire ai negoziatori di esplorare soluzioni alternative o di riconoscere i reali interessi della controparte.

La dissonanza cognitiva può inoltre influenzare l'escalation dell'impegno.

Quando un negoziatore ha investito molto in una trattativa, ammettere che l'accordo non è vantaggioso o che la strategia adottata è inefficace può generare dissonanza. Per evitare questo disagio, il negoziatore potrebbe continuare a perseguire una strategia fallimentare, aumentando l'impegno anche quando sarebbe razionale abbandonarla. Questo comportamento è noto come escalation irrazionale dell'impegno.

La dissonanza cognitiva rappresenta un fattore psicologico di grande rilevanza nelle negoziazioni, poiché influenza la percezione, le decisioni e le strategie dei negoziatori. Riconoscere e gestire la dissonanza cognitiva può migliorare l'efficacia della negoziazione, favorendo un approccio più flessibile e adattivo.

## **Il cervello**

Il nostro cervello è una struttura complessa che svolge un ruolo fondamentale nella regolazione delle emozioni, e due delle aree più importanti in questo processo sono l'**amigdala** e i **lobi prefrontali**.

L'amigdala, una piccola struttura a forma di mandorla situata nel sistema limbico, è spesso descritta come la "sentinella" delle emozioni. Essa ha il compito di rilevare e rispondere rapidamente a stimoli emotivamente rilevanti, come il pericolo, e attivare reazioni automatiche come la paura o l'aggressività. Questa capacità di reagire istantaneamente è cruciale per la nostra sopravvivenza, poiché permette al corpo di prepararsi a rispondere a minacce immediate, ad esempio scatenando la risposta "attacco o fuga".

Dall'altro lato, i lobi prefrontali, che si trovano nella parte anteriore del cervello, agiscono come i "centri di controllo" delle emozioni.

Mentre l'amigdala può innescare risposte rapide e intense, i lobi prefrontali sono responsabili della regolazione e del controllo di queste emozioni. Essi elaborano l'informazione emotiva in modo più razionale e ponderato, valutando le conseguenze delle azioni prima di intraprenderle. Grazie ai lobi prefrontali, possiamo riflettere sulle nostre emozioni, considerare il contesto e scegliere risposte più appropriate e misurate rispetto a quelle che sarebbero generate istintivamente dall'amigdala.

L'interazione tra l'amigdala e i lobi prefrontali è quindi essenziale per il bilanciamento delle nostre risposte emotive. In situazioni di *stress* o di pericolo, l'amigdala può prendere il sopravvento, portando a reazioni emotive immediate e potenti.

Tuttavia, con il supporto dei lobi prefrontali, possiamo modulare queste reazioni, gestendo le emozioni in modo più adattivo e funzionale. Questa dinamica tra reazione istintiva e controllo razionale è ciò che ci permette di navigare con successo nelle complesse interazioni sociali e di prendere decisioni che vanno oltre la semplice sopravvivenza immediata.

## **La comunicazione nel processo negoziale**

### **La comunicazione**

La comunicazione riveste un ruolo centrale nella negoziazione ed è uno degli aspetti più complessi da gestire, poiché attraverso di essa le parti comunicano i propri bisogni, desideri, preferenze e interessi. Inoltre, permette loro di relazionarsi e promuovere uno scambio aperto di idee. In sostanza, ogni negoziazione è basata su processi di comunicazione interpersonale, sia verbale che non verbale, che risultano decisivi per il raggiungimento degli obiettivi negoziali. Pertanto, è essenziale sviluppare abilità comunicative per costruire un legame di fiducia con la controparte e creare un ambiente collaborativo.

Il negoziatore abile è colui che riesce a influenzare e persuadere l'altra parte mediante argomentazioni strutturate, orientando la negoziazione a proprio vantaggio. Questo si realizza attraverso una "comunicazione efficace", termine che indica la capacità di gestire situazioni conflittuali usando parole e gesti in modo coordinato. La comunicazione efficace, infatti, non si limita all'oratoria, ma comprende un forte impatto sulle dinamiche relazionali: in pochi secondi una persona decide se l'interlocutore è interessante, influenzando così l'esito del negoziato o del rapporto. Se percepiamo l'altro come poco interessante, sarà difficile continuare il negoziato, mentre, se lo troviamo interessante, aumentano le possibilità di instaurare una relazione solida. La capacità di comunicare efficacemente si può tradurre nel saper "sedurre" la controparte, favorendo compromessi e relazioni durature.

Nelle trattative, spesso non prevale chi offre la soluzione migliore, ma chi riesce a esprimere il proprio punto di vista in modo più convincente, il che sottolinea l'importanza dei fattori intangibili. Il negoziatore esperto modula il linguaggio in base all'interlocutore, scegliendo le parole giuste per marcare la propria posizione e anticipare le mosse dell'altro.

Un altro strumento cruciale è l'utilizzo di domande precise, che non solo permettono di ottenere informazioni sulla controparte, ma aiutano anche a risolvere criticità o situazioni di stallo. Nei primi momenti della negoziazione, spesso si utilizzano modelli linguistici per definire chiaramente i temi negoziali e facilitare possibili integrazioni future. Sviluppare capacità comunicative è quindi essenziale: talvolta, non si acquista un prodotto per le sue caratteristiche, ma per l'abilità negoziale del venditore.

La comunicazione efficace, tuttavia, non si limita all'uso del linguaggio verbale, ma include anche il linguaggio non verbale, che ha un ruolo centrale nel processo comunicativo. Il linguaggio non verbale integra e rafforza il messaggio trasmesso con le parole, e il suo peso nella negoziazione può essere determinante. Il linguaggio del corpo è il principale veicolo del non verbale e include espressioni facciali, mimica, gestualità e postura. Durante momenti emotivi, è difficile nascondere il proprio stato d'animo, poiché il corpo tende a rivelare emozioni inconsciamente. Il linguaggio del corpo fornisce segnali fondamentali sulle intenzioni e sulle emozioni, che possono essere decodificate attraverso l'osservazione di mimica, gestualità e, soprattutto, dei movimenti degli occhi.

Gli occhi rappresentano un indicatore chiave delle emozioni, poiché le emozioni spesso si riflettono nello sguardo e nei movimenti del viso, in particolare delle labbra.

Analizzando attentamente gli occhi, si può dedurre se l'interlocutore prova interesse, rabbia, dubbio o paura. Il sorriso, un altro aspetto cruciale, esprime comprensione e serenità, e se mantenuto costante, può favorire un clima positivo. Anche la postura è rilevante: una persona sicura tende a occupare più spazio e mostrare fiducia, mentre una postura ricurva indica disagio. Le mani, altro elemento del linguaggio non verbale, trasmettono fiducia attraverso movimenti ampi e frequenti, mentre movimenti limitati denotano insicurezza. Le mani, dunque, "comunicano" come gli occhi, e saperle gestire può essere una potente risorsa comunicativa. Anche l'abbigliamento gioca un ruolo importante, in quanto esprime personalità e preferenze, diventando un'estensione del linguaggio del corpo. È essenziale, quindi, saper controllare questi elementi non verbali e interpretare quelli della controparte per ottenere un vantaggio psicologico e posizionale durante la negoziazione.

In alcuni casi, potrebbe essere utile comunicare in modo consapevole la propria vulnerabilità attraverso il linguaggio non verbale, facendo percepire alla controparte la necessità di ridimensionare le proprie richieste per arrivare a un accordo.

Questo concetto rientra nell'ambito dell'"Intelligenza emotiva", che sarà esplorato più avanti. Oltre al linguaggio del corpo, altri elementi fondamentali fanno parte del paralinguaggio, come il tono di voce, il volume, la velocità del parlare, le pause e l'intonazione. Questi fattori sono essenziali per comunicare chiaramente emozioni e intenzioni. La capacità di esprimere sentimenti è un aspetto centrale del paralinguaggio, poiché le variazioni vocali possono trasmettere empatia, frustrazione, entusiasmo o calma, influenzando la percezione dell'interlocutore. Ad esempio, un tono rassicurante e accogliente può ispirare fiducia, mentre un tono deciso e autoritario può suggerire competenza, ma rischia di mettere l'altra parte sulla difensiva, inducendola a chiedere chiarimenti.

La fiducia è cruciale in ogni negoziazione, e il paralinguaggio può giocare un ruolo importante nella sua creazione. Un uso consapevole del tono e delle pause può far percepire sincerità, favorendo una maggiore collaborazione. Mostrare empatia attraverso segnali non verbali facilita la comprensione reciproca e favorisce una relazione positiva. Inoltre, il paralinguaggio migliora la chiarezza del messaggio, riducendo i malintesi che potrebbero ostacolare il negoziato: usare variazioni di tono e volume per evidenziare i punti chiave rende il messaggio più memorabile.

Ad esempio, nel presentare una proposta, modulare il tono per sottolineare i principali benefici rende l'argomentazione più convincente. Un altro aspetto essenziale è la gestione dei conflitti: mantenere un tono calmo e controllato durante momenti di tensione può contribuire a ridurre l'escalation emotiva e mantenere un clima negoziale positivo. Questo controllo emotivo è cruciale per raggiungere soluzioni condivise e ottenere un accordo soddisfacente.

Il paralinguaggio può anche influenzare l'accettazione del messaggio: un tono sicuro e deciso trasmette autorità, mentre uno entusiasta coinvolge maggiormente l'interlocutore, trasmettendo passione e credibilità nella proposta. Questo facilita sia la comprensione sia l'accettazione del messaggio.

Un uso efficace del tono di voce e dei gesti può contribuire a creare un'atmosfera amichevole, favorendo la cooperazione. Questo è particolarmente importante quando si cerca di costruire una relazione solida e duratura, poiché un paralinguaggio positivo migliora l'interazione tra i negoziatori.

Il paralinguaggio è una parte fondamentale della comunicazione efficace e ha un ruolo chiave in ogni processo negoziale. Esso influenza la percezione del messaggio verbale, aiuta a creare fiducia, gestisce le dinamiche emotive e i conflitti, e promuove un ambiente collaborativo. Un uso strategico e consapevole del paralinguaggio può migliorare significativamente l'esito delle negoziazioni, rendendole più produttive e soddisfacenti per tutte le parti coinvolte.

## **Comunicazione e Ascolto attivo**

La forma della comunicazione è fondamentale per garantire la trasmissione efficace dei propri messaggi. Comunicare non significa solo parlare o scrivere, ma anche saper scegliere il modo più appropriato per far arrivare il proprio messaggio all'interlocutore, in modo che venga compreso nel modo corretto.<sup>18</sup> Questo richiede una combinazione di abilità verbali, non verbali

---

<sup>18</sup> Cfr., *inter alios* : E Rigotti – S Cigada, *La Comunicazione verbale*, Santarcangelo di Romagna, 2013.

e paraverbali, ciascuna delle quali contribuisce in modo diverso alla chiarezza e all'efficacia della comunicazione.

Il linguaggio verbale, ossia le parole che utilizziamo, è solo una parte del processo comunicativo. È essenziale che il linguaggio sia chiaro, preciso e adeguato al contesto e all'interlocutore. La scelta delle parole, la struttura delle frasi e la coerenza del discorso sono elementi che determinano quanto il messaggio sarà comprensibile e convincente. Tuttavia, l'efficacia della comunicazione non dipende solo dalle parole, ma anche dal modo in cui queste vengono pronunciate.

Il linguaggio paraverbale si riferisce al tono, al ritmo, al volume e all'intonazione della voce. Questi elementi possono cambiare radicalmente il significato percepito di un messaggio. Un tono calmo e rassicurante, per esempio, può trasmettere fiducia e serenità, mentre un tono alto e rapido può suggerire urgenza o stress. Inoltre, la pausa e il silenzio sono strumenti potentissimi nella comunicazione paraverbale: una pausa ben piazzata può enfatizzare un concetto, dare tempo all'interlocutore di riflettere o semplicemente creare aspettativa.

Accanto alla comunicazione verbale e paraverbale, la comunicazione **non verbale** gioca un ruolo cruciale.

Questa include tutto ciò che non è detto a parole: gesti, posture, espressioni facciali e contatto visivo. Questi segnali spesso parlano più forte delle parole stesse e possono rafforzare o contraddire il messaggio verbale. Per esempio, dire "sono tranquillo" con le mani tremanti o evitando lo sguardo dell'interlocutore può creare un'incongruenza che genera dubbi sulla veridicità del messaggio. Essere consapevoli del proprio linguaggio del corpo e della comunicazione non verbale è quindi essenziale per una trasmissione coerente ed efficace del messaggio.

Un altro aspetto fondamentale della trasmissione efficace dei messaggi è l'ascolto attivo che vedremo.

La comunicazione non è solo un processo unidirezionale in cui si trasmette un messaggio; è un'interazione che richiede attenzione e risposte appropriate. L'ascolto attivo implica non solo sentire le parole dell'interlocutore, ma anche cogliere le sfumature del suo linguaggio non verbale, fare domande pertinenti e dimostrare empatia. Questo tipo di ascolto favorisce la comprensione reciproca e permette di rispondere in modo più adeguato e mirato.

Infine, è importante considerare il **contesto** in cui avviene la comunicazione. Il contesto può influenzare significativamente il modo in cui un messaggio viene ricevuto e interpretato. Fattori come l'ambiente fisico, il retroterra culturale degli interlocutori e la situazione emotiva possono alterare la percezione del messaggio.

Essere consapevoli del contesto e adattare la forma della comunicazione, di conseguenza, è una chiave per garantire che il messaggio raggiunga l'obiettivo desiderato.

La trasmissione efficace dei propri messaggi richiede una combinazione di linguaggio verbale chiaro, uso consapevole della comunicazione paraverbale e non verbale, capacità di ascolto attivo e un'attenta considerazione del contesto. Solo integrando tutti questi elementi è possibile comunicare in modo davvero efficace, assicurando che il messaggio sia compreso, accolto e ricordato.

Una delle tecniche più efficaci per gestire le percezioni è praticare l'**ascolto attivo**. Questo implica prestare attenzione a ciò che l'altra parte sta dicendo, fare domande chiarificatrici e riflettere su quanto ascoltato per assicurarsi di comprendere correttamente le intenzioni e i sentimenti altrui.

L'ascolto attivo è un'abilità cruciale nelle negoziazioni, poiché consente di comprendere meglio le esigenze, le preoccupazioni e le intenzioni dell'altra parte.

Non si tratta solo di ascoltare le parole pronunciate, ma di comprendere profondamente il messaggio, interpretare il linguaggio non verbale e rispondere in modo che l'interlocutore si senta veramente ascoltato e compreso. Questa pratica aiuta a creare un ambiente di fiducia e rispetto reciproco, dove le parti possono sentirsi sicure nel condividere informazioni sensibili e collaborare verso una soluzione comune.

L'ascolto attivo richiede un coinvolgimento totale del negoziatore, che deve mettere da parte i propri pregiudizi e concentrarsi interamente sull'altra persona.

Alcune tecniche efficaci di ascolto attivo includono parafrasare, ovvero ripetere con parole proprie ciò che l'interlocutore ha detto per assicurarsi di aver compreso correttamente, e fare domande aperte, che invitano l'altra parte a spiegare meglio il loro punto di vista.

Altre tecniche utili sono riflettere i sentimenti dell'interlocutore per dimostrare comprensione, mantenere il contatto visivo per comunicare attenzione e interesse, e utilizzare il linguaggio del corpo, come annuire o sorridere, per rafforzare l'impressione di essere coinvolti.

L'ascolto attivo offre numerosi vantaggi nelle negoziazioni.

Prima di tutto, costruisce fiducia, poiché quando le persone si sentono ascoltate e comprese, è più probabile che sviluppino fiducia nel negoziatore.

Questo facilita la cooperazione e la ricerca di soluzioni comuni. Inoltre, l'ascolto attivo aiuta a risolvere i conflitti identificando e affrontando i veri motivi di disaccordo, trovando compromessi soddisfacenti per entrambe le parti.

Raccogliere informazioni dettagliate attraverso l'ascolto attivo consente di costruire argomenti convincenti e proporre soluzioni più adeguate. Infine, comprendere le esigenze di

tutte le parti coinvolte può portare a soluzioni più creative e innovative, che soddisfano meglio le aspettative di tutti.

Tuttavia, mantenere l'ascolto attivo può essere difficile, soprattutto in situazioni di stress o conflitto.

Alcune sfide comuni includono interruzioni mentali, pregiudizi e giudizi, ed emozioni forti. È importante riconoscere queste sfide e lavorare per superarle, ad esempio praticando la consapevolezza e focalizzandosi intenzionalmente sull'interlocutore. Anche il linguaggio non verbale gioca un ruolo importante nell'ascolto attivo. I gesti, le espressioni facciali e la postura possono fornire informazioni preziose su ciò che l'altra persona sta realmente sentendo.

## **L'intelligenza emotiva. Le emozioni**

L'intelligenza emotiva (IE) rappresenta un insieme di capacità cognitive e comportamentali che consentono di identificare, comprendere, e regolare le proprie emozioni, così come quelle altrui.

Questo concetto, introdotto per la prima volta negli anni '90 da *Peter Salovey* e *John Mayer*, e successivamente ampliato da *Daniel Goleman*, evidenzia l'importanza di tali competenze per il miglioramento delle relazioni interpersonali, della leadership e della gestione dello stress. *Goleman* ha individuato cinque principali componenti dell'IE:

1. **Consapevolezza di sé:** implica la capacità di riconoscere e comprendere le proprie emozioni, nonché gli effetti che queste possono avere sul comportamento e sulle relazioni. Tecniche come il monitoraggio emozionale e la mindfulness possono migliorare questa abilità, facilitando la regolazione emotiva.
2. **Autocontrollo:** si riferisce alla capacità di gestire le proprie emozioni in modo costruttivo, mantenendo controllo anche in situazioni di stress. La gestione dello stress e l'identificazione dei trigger emotivi sono essenziali per sviluppare questa competenza.
3. **Motivazione intrinseca:** rappresenta la spinta a perseguire obiettivi a lungo termine per soddisfazione personale. Le persone con alta IE mostrano un orientamento agli obiettivi che va oltre la semplice ricompensa esterna, concentrandosi sulla realizzazione personale.
4. **Empatia:** è la capacità di comprendere e condividere le emozioni degli altri, facilitando la costruzione di relazioni solide. Sviluppare empatia richiede ascolto attivo e attenzione ai segnali non verbali.
5. **Abilità sociali:** queste comprendono la capacità di gestire in modo efficace le interazioni interpersonali, influenzando e guidando positivamente gli altri.

L'intelligenza emotiva comprende anche indicatori come il “vocabolario emotivo”, che descrive la capacità di esprimere in modo articolato le emozioni, e l'adattabilità, cioè la capacità di accogliere i cambiamenti. Le persone emotivamente intelligenti sono spesso flessibili, indipendenti e capaci di mantenere la propria autonomia emotiva di fronte a giudizi esterni.

In ambito professionale, l'IE è considerata una competenza chiave per una leadership efficace: permette di ispirare i *team*, gestire i conflitti in modo costruttivo, affrontare le sfide con resilienza e adattabilità, e creare un ambiente lavorativo positivo e produttivo. L'IE influisce anche sul successo negoziale, consentendo ai professionisti di concludere trattative con esiti più soddisfacenti. Il continuo sviluppo di questa competenza può quindi portare a una maggiore soddisfazione personale e a performance professionali superiori, risultando fondamentale per il successo nelle negoziazioni e nelle interazioni sociali.

Le emozioni hanno un ruolo fondamentale nella negoziazione, influenzando non solo il processo decisionale ma anche l'esito finale delle trattative. Queste emozioni possono avere un impatto significativo sulle decisioni prese durante la negoziazione. Ad esempio, la rabbia può portare a scelte impulsive o a un atteggiamento conflittuale, mentre la paura può spingere a fare concessioni premature pur di evitare il confronto. Allo stesso tempo, emozioni positive come la gioia o la fiducia possono facilitare accordi più cooperativi e vantaggiosi per entrambe le parti.

Inoltre, le emozioni influenzano la percezione e l'interpretazione delle intenzioni e delle azioni dell'altro. Se una parte apparisse calma e controllata, potrebbe essere percepita come più credibile e affidabile, mentre una parte visibilmente agitata o arrabbiata potrebbe essere vista come meno razionale e quindi meno affidabile.

La gestione delle emozioni è anche cruciale per mantenere relazioni positive e costruttive tra le parti in negoziazione. Mostrare empatia e riconoscere le emozioni dell'altra parte può aiutare a costruire fiducia e a trovare soluzioni che soddisfino entrambe le parti, evitando che le emozioni negative portino a un'escalation del conflitto.

Le emozioni possono inoltre essere utilizzate in modo strategico. Ad esempio, manifestare entusiasmo può stimolare l'altra parte a impegnarsi di più nella trattativa, mentre esprimere delusione può indurre l'altra parte a rivedere la propria offerta. Tuttavia, un uso manipolativo delle emozioni può avere un effetto negativo se percepito come insincero, portando a una perdita di fiducia.

Infine, è importante considerare anche la risposta fisiologica che le emozioni provocano, influenzando la capacità di pensare chiaramente e di comunicare in modo efficace. Lo stress, ad esempio, può ridurre la concentrazione e aumentare la probabilità di commettere errori durante la negoziazione.

La capacità di gestire efficacemente le emozioni è essenziale per avere successo in una negoziazione. Comprendere il ruolo delle emozioni aiuta a prendere decisioni migliori, a interpretare correttamente le intenzioni dell'altra parte e a mantenere relazioni positive e costruttive nel lungo termine.

## Le emozioni

Le emozioni si formano principalmente nel cervello, che è l'organo responsabile della loro elaborazione e regolazione.

In particolare, una regione chiave per la formazione delle emozioni è il **sistema limbico**, che include strutture come l'amigdala, l'ippocampo, e l'ipotalamo.

**Amigdala:** Questa piccola struttura a forma di mandorla è cruciale per la formazione e la gestione delle emozioni, in particolare quelle legate alla paura e all'aggressività. L'amigdala valuta le situazioni e genera risposte emotive automatiche.

**Ippocampo:** Questo è essenziale per la formazione delle **memorie emotive**. Le emozioni sono spesso strettamente collegate ai ricordi, e l'ippocampo aiuta a legare le esperienze emotive ai ricordi.

**Ipotalamo:** Questa struttura è importante per la regolazione delle risposte fisiologiche associate alle emozioni, come l'aumento della frequenza cardiaca o la sudorazione in situazioni di stress.

Oltre al sistema limbico, la **corteccia prefrontale** svolge un ruolo cruciale nella regolazione delle emozioni, aiutando a controllare le risposte emotive impulsive e a prendere decisioni ponderate basate su una valutazione razionale della situazione.

Mentre le emozioni vengono innescate e formate in gran parte nel sistema limbico, la corteccia prefrontale contribuisce alla regolazione e alla gestione di queste emozioni, permettendo una risposta più bilanciata e riflessiva.

L'**amigdala** è una piccola struttura a forma di mandorla situata nel cervello, precisamente all'interno del sistema limbico. È considerata una delle principali regioni coinvolte nella gestione delle emozioni, soprattutto quelle legate alla paura, all'ansia, e alla risposta allo stress. La sua funzione primaria è quella di valutare le informazioni sensoriali e determinare se una situazione rappresenta una minaccia o meno.

Quando l'amigdala percepisce un potenziale pericolo, attiva rapidamente una serie di risposte fisiologiche attraverso l'asse **ipotalamo-ipofisi-surrene**, che può includere l'aumento della frequenza cardiaca, la dilatazione delle pupille e la produzione di adrenalina. Questo è spesso descritto come la risposta "lotta o fuga", una reazione automatica e istintiva al pericolo.

Oltre alla gestione della paura e delle risposte allo stress, l'amigdala gioca un ruolo cruciale nell'elaborazione e nella memorizzazione delle emozioni legate alle esperienze. Le esperienze emotive intense, come quelle associate a traumi o eventi particolarmente significativi, tendono a essere ricordate più vividamente proprio grazie all'attività dell'amigdala, che agisce in stretta collaborazione con l'ippocampo per consolidare queste memorie emotive.

L'amigdala è anche implicata nel riconoscimento delle espressioni facciali e nel comprendere le emozioni negli altri, rendendola fondamentale per l'interazione sociale. Lesioni o disfunzioni dell'amigdala possono portare a difficoltà nel riconoscere le emozioni o nel rispondere in modo appropriato alle situazioni emotive, come avviene in alcuni disturbi psicologici e neurologici.

L'amigdala è un centro critico per la percezione e la regolazione delle emozioni, e la sua attività influenza profondamente il comportamento umano, la memoria e le reazioni automatiche alle situazioni di vita quotidiana.

I **lobi prefrontali** sono una regione cruciale del cervello, situata nella parte anteriore dei lobi frontali, e svolgono una serie di funzioni cognitive e comportamentali complesse. Questi lobi sono coinvolti in processi che richiedono capacità di pianificazione, decisione, controllo degli impulsi, e gestione delle emozioni, e sono essenziali per quello che si potrebbe definire il **“comportamento sociale appropriato.”**

Una delle funzioni principali dei lobi prefrontali è la capacità di prendere decisioni. Questi lobi sono responsabili di valutare le opzioni, prevedere le conseguenze delle azioni e selezionare la scelta migliore in base agli obiettivi e ai valori dell'individuo. Questo processo decisionale è strettamente legato alla capacità di pianificazione, che consente di organizzare azioni complesse in sequenze ordinate nel tempo.

I lobi prefrontali sono anche essenziali per il controllo degli impulsi e l'autoregolazione. Aiutano a inibire comportamenti impulsivi e a ritardare la gratificazione, permettendo di fare scelte più ponderate e a lungo termine. Questa funzione è particolarmente importante per mantenere un comportamento socialmente accettabile e per adattarsi alle norme sociali.

Un'altra funzione chiave è il coinvolgimento nell'empatia e nella comprensione delle emozioni altrui. I lobi prefrontali giocano un ruolo nell'interpretazione delle espressioni facciali e nel comprendere il punto di vista degli altri, il che è cruciale per l'interazione sociale.

Dal punto di vista emotivo, i lobi prefrontali collaborano strettamente con l'amigdala per regolare le risposte emotive. Mentre l'amigdala può generare una risposta immediata a uno stimolo emotivo, come la paura, i lobi prefrontali possono modulare e regolare questa risposta, basandosi su un'analisi più razionale e contestuale della situazione. Questo significa che i lobi

prefrontali possono “calmare” l’amigdala in situazioni dove una risposta emotiva forte potrebbe non essere appropriata.

Infine, i lobi prefrontali sono implicati nella memoria di lavoro, ossia la capacità di mantenere e manipolare informazioni temporanee per eseguire compiti complessi, come risolvere problemi o seguire istruzioni multiple.

I lobi prefrontali sono fondamentali per molte delle funzioni cognitive superiori e per la regolazione delle emozioni, il che li rende cruciali per la nostra capacità di vivere in modo efficace e socialmente integrato. Disfunzioni in questa area del cervello possono portare a una serie di problemi comportamentali e cognitivi, come l’impulsività, la mancanza di pianificazione, e difficoltà nelle interazioni sociali.

## **L’Errore di Cartesio: Emozione, Ragione e Cervello Umano**

*Antony Damasio*

“L’Errore di Cartesio: Emozione, Ragione e Cervello Umano” di *Antony Damasio* è un’opera fondamentale nel campo delle neuroscienze che esplora il ruolo cruciale delle emozioni nei processi decisionali umani. Pubblicato originariamente nel 1994, il libro sfida l’idea cartesiana del dualismo mente-corpo, proponendo invece che le emozioni e la razionalità siano intimamente interconnesse.

### **La Tesi Centrale**

Damasio, nel suo libro “L’Errore di Cartesio”, sfida la visione dualista di *René Descartes* che separa nettamente la mente dal corpo. Cartesio sosteneva che la mente (o l’anima) fosse una sostanza immateriale, distinta dal corpo fisico, una concezione che ha dominato la filosofia occidentale per secoli. Damasio, invece, propone che le emozioni siano non solo parte integrante della mente, ma essenziali per il funzionamento del cervello e per la sopravvivenza umana.

Damasio critica l’idea cartesiana che la mente e il corpo operino in compartimenti rigorosamente divisi.

Secondo il dualismo cartesiano, infatti, le decisioni razionali dovrebbero essere prese indipendentemente dalle emozioni, che sono spesso viste come perturbazioni irrilevanti o addirittura dannose per la logica e la razionalità. Questo punto di vista suggerisce che per essere razionali, gli individui dovrebbero sopprimere o ignorare le loro emozioni.

Damasio, attraverso le sue ricerche neuroscientifiche, dimostra che le emozioni sono fondamentali per la presa di decisioni efficaci. Le emozioni non sono semplici reazioni fisiologiche, ma complessi processi che coinvolgono il cervello e il corpo. Esse forniscono

segnali essenziali che guidano il comportamento umano, soprattutto in situazioni incerte o rischiose.

Una delle principali teorie di Damasio è quella dei “marcatori somatici”.

Questi marcatori sono reazioni corporee che vengono associate con specifiche emozioni e che influenzano le nostre decisioni. Ad esempio, la sensazione di disagio che si prova quando si considera una scelta rischiosa può servire come segnale per evitarla. I marcatori somatici agiscono come guide intuitive che ci aiutano a navigare attraverso le molteplici opzioni e le loro possibili conseguenze.

## **Il Caso di Phineas Gage**

Il libro inizia con il famoso caso di Phineas Gage, un lavoratore ferroviario che, nel 1848, subì un grave trauma cranico quando una barra di ferro gli attraversò il cranio durante un incidente sul lavoro. A questo evento straordinario non solo sopravvisse, ma rimase anche in grado di camminare e parlare subito dopo l'incidente. Tuttavia, il danno al suo lobo frontale sinistro ebbe conseguenze profonde sulla sua personalità e sul suo comportamento.

Prima dell'incidente, Gage era noto per essere una persona responsabile, rispettabile e benvoluta, con una grande capacità di giudizio e di pianificazione. Dopo l'incidente, però, il suo carattere cambiò radicalmente. Divenne impulsivo, irrispettoso delle convenzioni sociali, incapace di mantenere un lavoro stabile e soggetto a frequenti esplosioni di rabbia. Questo drastico cambiamento comportamentale mostrò per la prima volta in modo evidente quanto i danni a specifiche aree del cervello possano influenzare le emozioni e, di conseguenza, il comportamento e la capacità decisionale.

Il caso di Phineas Gage è utilizzato per illustrare un concetto fondamentale: il cervello non è solo responsabile delle funzioni cognitive superiori come il pensiero logico e il linguaggio, ma gioca anche un ruolo cruciale nel regolare le emozioni.

Damasio utilizza questo caso per approfondire il legame tra neurobiologia ed emozioni, dimostrando che il danno alle aree prefrontali del cervello può compromettere seriamente la capacità di una persona di prendere decisioni razionali e di comportarsi in modo socialmente adeguato.

Questo caso rappresenta il punto di partenza per una serie di esplorazioni scientifiche che Damasio conduce nel libro, esaminando come diverse lesioni cerebrali possano alterare non solo la funzione cognitiva ma anche il nostro essere emotivo e morale. Attraverso questo esempio, Damasio sottolinea l'importanza delle emozioni nelle nostre vite quotidiane e come esse siano integrate nelle reti neurali che guidano il nostro comportamento, la nostra capacità decisionale e la nostra interazione sociale.

## **Marcatori Somatici**

Una delle principali teorie introdotte da Damasio è quella dei “marcatori somatici”. Secondo questa teoria, i marcatori somatici sono segnali corporei, come cambiamenti nel battito cardiaco o tensione muscolare, che il cervello utilizza per prendere decisioni.

Questi segnali corporei non sono semplicemente reazioni fisiologiche ma sono strettamente legati alle nostre emozioni. Quando ci troviamo di fronte ad una scelta, il cervello ricorda esperienze passate che hanno provocato emozioni forti e associa queste emozioni ai segnali corporei. Questi segnali, o marcatori somatici, agiscono come una sorta di guida interna che ci aiuta a prendere decisioni rapide e appropriate, senza dover analizzare razionalmente ogni possibile conseguenza.

Ad esempio, se in passato abbiamo avuto un’esperienza negativa con un certo tipo di cibo che ci ha causato malessere, il semplice pensiero di quel cibo potrebbe generare un marcatore somatico, come una sensazione di nausea o ansia. Questo segnale corporeo ci avverte di evitare quel cibo in futuro, facilitando una decisione rapida. In sostanza, i marcatori somatici funzionano come un sistema di allarme emotivo che ci guida nel prendere decisioni, basandosi sulle esperienze emozionali accumulate. Questo meccanismo ci permette di reagire prontamente in situazioni complesse, dove una valutazione dettagliata di tutte le opzioni potrebbe essere impossibile o inefficace.

La teoria dei marcatori somatici di Damasio mette in luce l’importanza delle emozioni nel processo decisionale, contrariamente alla visione tradizionale che considerava le decisioni come il risultato di un ragionamento puramente logico. Essa suggerisce che le emozioni giocano un ruolo cruciale nel guidare le nostre scelte e nel promuovere comportamenti che sono spesso più adattivi e vantaggiosi per la nostra sopravvivenza e benessere complessivo.

## **Neurobiologia delle Emozioni**

La neurobiologia delle emozioni esplora come il cervello e il sistema nervoso generano e regolano le emozioni. Le emozioni sono risposte complesse che coinvolgono vari processi neurologici e fisiologici. Esse emergono dall’interazione di diverse aree cerebrali, in particolare l’amigdala, l’ippocampo, il sistema limbico e la corteccia prefrontale.

L’amigdala è una struttura chiave nella gestione delle emozioni, soprattutto quelle legate alla paura e alla risposta a stimoli minacciosi. Quando percepiamo un pericolo, l’amigdala si attiva rapidamente, innescando una serie di reazioni fisiche, come l’aumento del battito cardiaco e la preparazione del corpo alla fuga o alla lotta. L’ippocampo, d’altra parte, è cruciale per la

formazione e il recupero dei ricordi emotivi. Esso permette di collegare le esperienze passate con le emozioni attuali, aiutando a dare un senso e un contesto alle nostre reazioni emotive.

Il sistema limbico, che comprende l'amigdala e l'ippocampo, gioca un ruolo centrale nell'elaborazione delle emozioni e nella regolazione delle risposte emotive. Tuttavia, le emozioni non sono solo una questione di risposta immediata agli stimoli. La corteccia prefrontale, situata nella parte anteriore del cervello, è fondamentale per la regolazione emotiva. Questa area è coinvolta nell'interpretazione e nella modulazione delle emozioni, permettendo una valutazione più razionale delle situazioni emotive e influenzando il comportamento in modo più equilibrato.

Le emozioni sono anche strettamente collegate ai marcatori somatici.

La neurobiologia delle emozioni mostra come le emozioni influenzino il nostro comportamento e le nostre decisioni, spesso senza che ne siamo pienamente consapevoli. Le emozioni possono facilitare decisioni rapide e istintive, ma grazie all'interazione con le aree cognitive del cervello, come la corteccia prefrontale, possono anche essere valutate e regolate per rispondere in modo più appropriato e adattivo alle diverse situazioni.

In sintesi, la neurobiologia delle emozioni rivela l'intricata rete di processi neurologici che sottende alle nostre esperienze emotive e alle nostre risposte comportamentali, sottolineando l'importanza delle emozioni non solo come reazioni istintive ma anche come componenti integrate del nostro sistema decisionale e cognitivo.

## **Implicazioni per la Razionalità**

Nell'opera di Antonio Damasio, uno degli aspetti fondamentali è la connessione tra emozioni e razionalità. Tradizionalmente, la razionalità è stata considerata come un processo separato e superiore rispetto alle emozioni, viste spesso come ostacoli alla chiara e logica presa di decisioni. Tuttavia, Damasio sfida questa visione dicotomica, sostenendo che le emozioni giocano un ruolo essenziale e integrativo nella nostra capacità di ragionare e prendere decisioni efficaci.

Damasio introduce il concetto di "marcatori somatici", che sono segnali corporei generati dalle emozioni, come cambiamenti nel battito cardiaco, tensione muscolare o altre reazioni fisiche. Questi segnali non sono semplici reazioni automatiche, ma costituiscono una sorta di mappa emozionale che il cervello utilizza per valutare le scelte. Quando affrontiamo una decisione, il cervello richiama esperienze passate associate a emozioni specifiche, generando marcatori somatici che guidano il processo decisionale. In altre parole, i marcatori somatici aiutano a ridurre la complessità delle decisioni, indirizzandoci verso scelte che, basate sulle

esperienze emozionali passate, si sono rivelate vantaggiose o, al contrario, evitandoci quelle dannose.

Questa integrazione di emozioni nel processo decisionale evidenzia che la razionalità non è un processo freddo e calcolatore, ma piuttosto un sistema dinamico in cui le emozioni forniscono informazioni cruciali. Senza questi segnali emozionali, prendere decisioni diventerebbe un compito arduo e inefficace, poiché saremmo costretti a valutare ogni opzione in modo puramente logico, senza alcuna guida emotiva.

Damasio sostiene che le persone con danni alla corteccia prefrontale ventromediale, una regione del cervello coinvolta nell'elaborazione delle emozioni, hanno difficoltà a prendere decisioni anche se le loro capacità logiche e cognitive rimangono intatte. Questo perché, pur avendo una perfetta comprensione razionale delle situazioni, mancano delle risposte emotive che guidano verso la scelta migliore.

Le implicazioni di questa teoria per la razionalità sono profonde. Le emozioni non sono semplici accessori del pensiero razionale, ma ne sono parte integrante. Esse forniscono un contesto e un valore alle nostre scelte, rendendo possibile una valutazione più rapida e spesso più efficace delle situazioni. Le emozioni facilitano un tipo di razionalità pratica che è indispensabile nella vita quotidiana, dove le decisioni devono essere prese rapidamente e in condizioni di incertezza.

In sintesi, l'opera di Damasio ridefinisce il concetto di razionalità, integrando le emozioni come elementi fondamentali del processo decisionale. Questa prospettiva ci aiuta a comprendere meglio la natura umana, riconoscendo che le emozioni non sono nemiche della razionalità, ma piuttosto alleate indispensabili che rendono il nostro pensiero e le nostre decisioni più ricchi e adattivi.

## **Studi su Pazienti con Danni Cerebrali**

Damasio presenta diversi studi di casi su pazienti con lesioni cerebrali che hanno perso la capacità di provare emozioni. Questi studi mostrano come tali pazienti abbiano enormi difficoltà nel prendere decisioni anche semplici, sottolineando l'importanza delle emozioni nella vita quotidiana.

## **Filosofia e Neuroscienze**

Infine, Damasio integra riflessioni filosofiche con dati neuroscientifici per argomentare che le emozioni non solo influenzano ma costituiscono una parte essenziale della ragione. Questo porta a una nuova comprensione della mente umana come un sistema integrato piuttosto che come entità separate di ragione ed emozione.

“L’Errore di Cartesio” è un’opera che ha trasformato il modo in cui comprendiamo la mente umana, sfidando le divisioni tradizionali tra ragione ed emozione. Antonio Damasio propone una visione integrata del cervello, in cui le emozioni giocano un ruolo centrale nella razionalità e nella presa di decisioni. Questa prospettiva ha avuto un impatto significativo non solo nelle neuroscienze, ma anche in psicologia, filosofia e scienze sociali.

## Le esigenze primarie nelle emozioni

Le cinque esigenze primarie legate alla gestione delle emozioni, ovvero l’apprezzamento, l’affiliazione, l’accettazione, lo status e il ruolo, sono elementi fondamentali per il benessere emotivo e per il senso di appartenenza e realizzazione all’interno di una comunità o di un gruppo.

L’**apprezzamento** riguarda il bisogno di sentirsi riconosciuti e valorizzati dagli altri. Quando le persone si sentono apprezzate, sperimentano un aumento dell’autostima e della soddisfazione personale, il che contribuisce a un miglior equilibrio emotivo. L’apprezzamento può manifestarsi attraverso complimenti, riconoscimenti e gratitudine espressa dagli altri.

L’**affiliazione** rappresenta il bisogno di appartenere a un gruppo o a una comunità. Questo senso di appartenenza è cruciale per il benessere emotivo, poiché le persone traggono conforto e sicurezza dal sapere che fanno parte di qualcosa di più grande di loro stesse. L’affiliazione permette di condividere esperienze, emozioni e supporto reciproco, rafforzando i legami sociali.

L’**accettazione riguarda** il desiderio di essere accolti e compresi per ciò che si è, senza giudizi o critiche. Essere accettati dagli altri, inclusi amici, familiari e colleghi, è fondamentale per sviluppare un senso di sicurezza e autostima. L’accettazione consente alle persone di esprimere autenticamente le proprie emozioni e di sentirsi sicure nel farlo.

Lo **status** è legato al bisogno di avere una posizione riconosciuta all’interno di una gerarchia sociale o di un gruppo. Avere uno *status* definito contribuisce a dare senso di identità e di valore personale, e permette di sentirsi rispettati e considerati dagli altri. Questo, a sua volta, influisce positivamente sul benessere emotivo.

Infine, il **ruolo** si riferisce alla funzione o alla posizione che una persona occupa in un contesto sociale. Avere un ruolo chiaro e ben definito offre struttura e significato alla vita di una persona, e le permette di contribuire al gruppo o alla comunità in modo significativo. Il ruolo dà un senso di responsabilità e di scopo, che sono essenziali per il benessere emotivo e per la gestione delle emozioni.

Queste cinque esigenze – apprezzamento, affiliazione, accettazione, *status* e ruolo – sono quindi fondamentali per la costruzione di un’identità solida e per il mantenimento di un

equilibrio emotivo sano. Quando questi bisogni vengono soddisfatti, le persone tendono a gestire meglio le loro emozioni e a vivere relazioni più armoniose e gratificanti.

Nel contesto della negoziazione, le cinque esigenze primarie — apprezzamento, affiliazione, accettazione, status e ruolo — giocano un ruolo cruciale nel determinare il comportamento delle parti coinvolte e l'esito della trattativa. Comprendere e soddisfare questi bisogni può facilitare una negoziazione più efficace e costruttiva.

L'apprezzamento, in una negoziazione, si riferisce al riconoscimento del valore e del contributo di ciascuna parte. Mostrare apprezzamento verso l'interlocutore aiuta a creare un clima di rispetto e fiducia, che è essenziale per raggiungere un accordo. Le persone che si sentono apprezzate sono più disposte a collaborare e a cercare soluzioni vantaggiose per entrambe le parti.

L'affiliazione riguarda il bisogno di stabilire una connessione e un senso di appartenenza durante la negoziazione. Quando le parti coinvolte percepiscono di far parte di una stessa squadra o di condividere obiettivi comuni, sono più propense a lavorare insieme in modo collaborativo. Creare affiliazione può ridurre i conflitti e favorire una comunicazione più aperta e costruttiva.

L'accettazione si riferisce al desiderio di essere compresi e accettati per la propria posizione e i propri interessi nella negoziazione. Quando le persone sentono che i loro punti di vista sono presi in considerazione e rispettati, sono più disposte a fare concessioni e a trovare un compromesso. L'accettazione facilita la creazione di un ambiente negoziale in cui le parti si sentono libere di esprimere le loro vere preoccupazioni e necessità.

Lo *status* in negoziazione si riferisce al riconoscimento del ruolo e della posizione di ciascuna parte all'interno della trattativa. Riconoscere e rispettare lo status dell'altra parte può aiutare a evitare sentimenti di inferiorità o di minaccia, che potrebbero ostacolare il processo negoziale. Le persone che percepiscono di avere uno status adeguato sono più inclini a negoziare in modo equo e a cercare un accordo che rispetti le loro esigenze e quelle dell'altra parte.

Infine, il ruolo è fondamentale nella negoziazione perché fornisce chiarezza su ciò che ci si aspetta da ciascuna parte. Avere un ruolo chiaro aiuta a stabilire responsabilità e a definire i limiti della negoziazione. Quando le parti capiscono il proprio ruolo e quello dell'altro, possono navigare meglio le dinamiche della trattativa e contribuire in modo più efficace al raggiungimento di un accordo.

Tenere conto di queste cinque esigenze — apprezzamento, affiliazione, accettazione, status e ruolo — può migliorare significativamente l'efficacia di una negoziazione. Riconoscere e soddisfare questi bisogni aiuta a costruire un clima di fiducia e collaborazione, riducendo i

conflitti e aumentando le probabilità di raggiungere un accordo soddisfacente per tutte le parti coinvolte.

## La negoziazione multiculturale

La negoziazione è stata tradizionalmente affrontata su un piano interno, ovvero tra attori situati nello stesso territorio, ma non è sempre detto che le parti siano connazionali o condividano lo stesso idioma. In questo scenario si inserisce un concetto chiave: la “cultura”. Nonostante esistano varie interpretazioni del termine, nel contesto negoziale essa riveste un’importanza centrale, poiché le diversità culturali e socioeconomiche incidono significativamente sulle percezioni, sulle modalità di comunicazione, sui processi decisionali e sulle strategie di risoluzione dei conflitti. La cultura, intesa in senso lato, rappresenta l’insieme di valori, credenze, norme, comportamenti e pratiche distintive di un gruppo, che esso sia una nazione, un’organizzazione o una comunità sociale. Ogni paese possiede una o più culture che possono travalicare i confini nazionali. Nel quadro della negoziazione internazionale, la cultura può essere analizzata attraverso quattro principali approcci teorici.

1. **Cultura come comportamento acquisito:** Questo approccio studia i pattern negoziali sistematici che caratterizzano individui provenienti da culture diverse, creando una sorta di “repertorio comportamentale” che consente di prevedere e comprendere le reazioni dei negoziatori in base al loro *background* culturale.
2. **Cultura come sistema di valori comuni:** Questo secondo modello si concentra sull’analisi dei valori e delle norme centrali che guidano il comportamento negoziale. Le differenze culturali, una volta identificate e comprese, permettono al negoziatore esperto di modificare e adattare le proprie strategie per soddisfare le aspettative culturali e sociali della controparte.

Il modello di *Hofstede* individua quattro dimensioni chiave che influenzano le dinamiche negoziali:

- **Individualismo vs Collettivismo:** In società individualiste come Stati Uniti, Paesi Bassi e Italia, l’autonomia è apprezzata e i negoziatori tendono a proteggere le proprie posizioni. Al contrario, in contesti collettivisti come Giappone e Cina, si privilegiano il consenso e la costruzione di relazioni durature.
- **Distanza dal potere:** Nelle culture con alta distanza dal potere, come Malesia e paesi arabi, i negoziatori devono spesso consultare i superiori, rallentando il processo negoziale.
- **Orientamento al successo professionale vs Qualità della vita:** In nazioni orientate alla qualità della vita, come i paesi scandinavi, c’è maggiore attenzione alle esigenze

reciproche, mentre in culture orientate al successo lavorativo prevale una forte competizione.

- **Avversione all'incertezza:** Culture come Giappone e Grecia, con forte avversione all'incertezza, prediligono regole precise per evitare ambiguità, mentre le società più flessibili, come quelle anglosassoni, sono più tolleranti nei confronti dell'imprevisto.

Questi fattori sono essenziali per interpretare l'influenza delle differenze culturali sulle negoziazioni internazionali.

Ogni cultura presenta tensioni interne, dette "dialettiche", che determinano decisioni strategiche come l'operare individualmente o in gruppo. Tali scelte dipendono dal contesto e dall'interlocutore. Un negoziatore di successo deve riconoscere e adattarsi a queste complessità culturali per navigare efficacemente nelle negoziazioni. Le difficoltà e gli stalli nelle negoziazioni interculturali sono spesso dovuti alla mancata comprensione di queste dinamiche dialettiche.

Il concetto di cultura come parte di un contesto postula che il comportamento umano, incluso il processo negoziale, sia determinato da molteplici fattori interconnessi. La cultura, pur essendo un elemento chiave, non opera isolatamente, ma in combinazione con variabili come personalità, tradizioni, e fattori socio-geografici, politici ed economici. In questo approccio, i valori culturali hanno un'influenza variabile: in alcuni casi determinano direttamente le dinamiche negoziali, mentre in altri esercitano un impatto più contenuto, a seconda del contesto. Sebbene questo modello renda le negoziazioni più complesse, offre una comprensione più approfondita delle dinamiche interculturali. Prepararsi a una negoziazione internazionale implica dunque un'analisi dettagliata dei fattori contestuali che interagiscono con la cultura, per gestire il processo negoziale in modo ottimale.

In termini pratici, le differenze culturali si manifestano nella comunicazione. Ad esempio, culture come quelle anglosassoni e scandinave tendono a utilizzare uno stile comunicativo diretto e chiaro, mentre in contesti giapponesi o arabi prevale una comunicazione più indiretta. Queste differenze influenzano anche la manifestazione delle emozioni durante il negoziato, poiché le culture dettano regole differenti di interazione sociale. Capire queste dinamiche è cruciale per evitare incomprensioni e promuovere una comunicazione efficace.

Infine, la cultura influisce sulla percezione stessa della negoziazione. Le culture individualiste, come quella statunitense, vedono la negoziazione come un processo distributivo, orientato alla massimizzazione dei propri benefici. Al contrario, le culture collettiviste, come quella giapponese, percepiscono la negoziazione come un'opportunità integrativa, finalizzata alla creazione di valore condiviso tra le parti coinvolte.

Il livello di formalità nelle interazioni è particolarmente rilevante in molte culture orientali, come quella giapponese e cinese. Non rispettare queste norme, come l'omissione del biglietto da visita o l'adozione di uno stile comunicativo inappropriato, può essere percepito come una grave mancanza di rispetto. Anche la comunicazione non verbale varia notevolmente in base al contesto culturale: ad esempio, mentre un contatto visivo prolungato può segnalare rispetto in alcune culture, in altre può essere interpretato come un segno di aggressività.

Gli stili di negoziazione variano molto tra culture: le anglosassoni tendono ad adottare un approccio più competitivo e focalizzato sul risultato, mentre le culture asiatiche e mediorientali favoriscono un metodo più cooperativo, puntando a costruire relazioni durature e a cercare soluzioni di tipo *win-win*. Questi elementi influenzano direttamente le strategie e tattiche adottate nel negoziato, pur non essendo gli unici fattori rilevanti.

Un altro aspetto importante è la percezione del tempo e delle scadenze. In alcune culture, come nei paesi dell'Europa centrale, nel Regno Unito e negli Stati Uniti, rispettare le scadenze è essenziale, con il tempo visto come una risorsa limitata. In altre culture, come in quelle dell'America Latina, del mondo islamico, arabo e del Pacifico insulare, vi è un approccio più rilassato verso il tempo, con maggiore flessibilità nel ritmo delle negoziazioni, dove l'obiettivo principale è raggiungere un accordo indipendentemente dal tempo richiesto.

Le differenze culturali si riflettono anche nel modo in cui viene rispettata la gerarchia. In molte culture dell'Asia orientale, esiste una struttura gerarchica rigida in cui le decisioni vengono solitamente prese dai vertici, mentre in contesti più egualitari, come nei paesi nordici, le decisioni sono più condivise, influenzando così le dinamiche negoziali.

Un altro fattore cruciale è la tolleranza all'incertezza: culture con bassa tolleranza, come Germania e Giappone, preferiscono negoziazioni ben pianificate e organizzate, mentre quelle con alta tolleranza, come Messico e India, tendono ad essere più flessibili e disposte ad adattarsi nel corso del negoziato. La propensione al rischio incide anch'essa: in culture avverse al rischio, i negoziatori raccolgono molte informazioni prima di prendere una decisione, mentre in culture che tollerano maggiormente il rischio, le decisioni vengono prese più rapidamente, anche con dati limitati.

I valori culturali influenzano anche ciò che viene considerato prioritario nelle negoziazioni internazionali, come le relazioni personali. Nei contesti asiatici e mediorientali, costruire fiducia reciproca è essenziale prima di entrare nel merito delle trattative, mentre nelle culture occidentali l'attenzione si concentra su questioni contrattuali e legali, permettendo di avviare i negoziati in modo più rapido.

La gestione dei conflitti varia anch'essa tra le culture: in Giappone, ad esempio, il conflitto viene evitato cercando soluzioni armoniose, mentre nei paesi occidentali e anglosassoni si

preferisce un approccio più diretto per risolvere le dispute. Anche le strategie persuasive si adattano ai valori culturali: negli Stati Uniti, prove e analisi sono centrali per convincere, mentre nelle culture orientali, racconti, analogie e l'autorità morale hanno maggiore peso.

Comprendere e rispettare le differenze culturali è fondamentale per aumentare l'efficacia delle negoziazioni internazionali. Se gestite correttamente, queste differenze possono condurre a risultati più soddisfacenti per entrambe le parti. I negoziatori devono essere consapevoli dei valori, delle norme e del contesto culturale degli interlocutori, adattando di conseguenza strategie e modalità comunicative.

Tuttavia, è altrettanto importante considerare le situazioni specifiche: non tutti gli individui di una cultura condividono le stesse caratteristiche nello stesso modo. Per questo motivo, pur comprendendo la cultura della controparte, è necessario mantenere una certa flessibilità e adattare le proprie strategie man mano che si raccolgono informazioni durante la negoziazione. Sensibilità e adattabilità verso pratiche e aspettative culturali sono competenze fondamentali per i negoziatori internazionali, permettendo loro di muoversi con successo nel complesso panorama delle negoziazioni interculturali.

## La persuasione

I principi della persuasione sono concetti fondamentali che spiegano come le persone possano essere influenzate nelle loro decisioni e azioni. Questi principi sono stati studiati e codificati principalmente da *Robert Cialdini*, un esperto di psicologia sociale, nel suo libro "Le armi della persuasione". Cialdini ha identificato sei principi chiave della persuasione:

**Reciprocità:** Le persone tendono a restituire favori e cortesie ricevute. Se qualcuno ti offre qualcosa, ti sentirai in dovere di ricambiare. Questo principio è potente perché si basa su una norma sociale profondamente radicata che sostiene l'equilibrio nelle relazioni interpersonali.

Il principio della reciprocità si basa sull'idea che le persone sentono un obbligo a ricambiare ciò che ricevono. Questo meccanismo è radicato nella cultura umana e si manifesta attraverso un desiderio di mantenere un equilibrio nelle relazioni. Ad esempio, se qualcuno ti offre un regalo o un favore, ti sentirai in dovere di restituire il gesto in qualche modo. Le organizzazioni benefiche spesso usano questo principio inviando piccoli regali o campioni gratuiti, nella speranza che i destinatari si sentano motivati a fare una donazione in cambio. Questo principio è potente perché si basa su una norma sociale universalmente riconosciuta, che spinge le persone a evitare di sentirsi in debito con gli altri.

**Impegno e Coerenza:** Gli individui desiderano essere coerenti con ciò che hanno detto o fatto in passato. Se una persona si impegna pubblicamente a fare qualcosa, sarà più incline a

portare avanti quell'impegno per mantenere un'immagine coerente di sé. Questo principio sfrutta la tendenza umana a evitare la dissonanza cognitiva.

Il principio dell'impegno e della coerenza si basa sulla tendenza delle persone a voler essere coerenti con ciò che hanno già detto o fatto. Una volta che qualcuno si è impegnato a fare qualcosa, soprattutto se lo ha fatto pubblicamente, è probabile che cercherà di mantenere quell'impegno per essere visto come coerente agli occhi degli altri e di sé stesso. Questo principio viene spesso utilizzato nelle vendite e nel marketing. Ad esempio, una volta che un cliente ha fatto un piccolo acquisto, sarà più incline a fare acquisti più grandi in futuro per mantenere la coerenza con la sua decisione iniziale. La coerenza è un valore molto apprezzato nella maggior parte delle culture, e l'incoerenza viene spesso vista come un segno di debolezza o di inaffidabilità.

**Riprova Sociale:** Le persone tendono a seguire le azioni degli altri, specialmente in situazioni di incertezza. Se vediamo che molte persone fanno qualcosa, siamo più propensi a fare lo stesso, credendo che se tutti lo fanno, deve essere giusto. Questo principio si basa sulla necessità umana di conformarsi e sulla percezione della saggezza della folla.

Il principio della riprova sociale si riferisce alla tendenza delle persone a guardare agli altri per determinare il comportamento corretto in una situazione. Quando siamo incerti su cosa fare, tendiamo a seguire le azioni di coloro che ci circondano, specialmente se percepiamo queste persone come simili a noi. Questo principio è particolarmente efficace in situazioni di ambiguità o quando ci sentiamo insicuri. Ad esempio, se vediamo che molte persone acquistano un determinato prodotto o si iscrivono a un servizio, siamo più propensi a fare lo stesso, interpretando il comportamento degli altri come un'indicazione della scelta giusta. Le recensioni online, le testimonianze e le valutazioni sono strumenti che sfruttano questo principio per influenzare le decisioni d'acquisto.

**Autorità:** Gli individui tendono a seguire i consigli e le indicazioni di figure autorevoli. Se una persona percepisce che chi parla è un esperto o un'autorità in un determinato campo, sarà più incline a credere e a seguire ciò che dice. Questo principio si basa sulla fiducia e sul rispetto verso coloro che hanno competenze riconosciute.

Il principio dell'autorità si basa sul fatto che le persone tendono a seguire le indicazioni e i consigli di figure che percepiscono come autorevoli o esperte in un determinato campo. Questo comportamento è radicato nella nostra educazione, dove impariamo fin da piccoli a rispettare e a seguire le istruzioni di genitori, insegnanti e altre figure di autorità. In un contesto persuasivo, le persone sono più inclini a fidarsi e a seguire i consigli di chi è riconosciuto come un esperto. Questo è il motivo per cui molte aziende utilizzano testimonial o esperti di settore per promuovere i loro prodotti. Indossare un'uniforme, avere titoli accademici o essere riconosciuti

come leader in un campo specifico sono tutti fattori che possono aumentare l'efficacia di questo principio.

**Simpatia:** Le persone sono più facilmente persuase da chi piace loro. La simpatia può derivare da fattori come l'aspetto, la somiglianza di opinioni o interessi, o il senso di familiarità. Se una persona ci è simpatica, saremo più disposti ad accettare le sue richieste o suggerimenti.

Il principio della simpatia sostiene che le persone sono più facilmente influenzabili da chi piace loro. La simpatia può derivare da una varietà di fattori, tra cui l'aspetto fisico, la personalità, la somiglianza nelle opinioni o nelle esperienze, o anche semplicemente il fatto di essere stati esposti ripetutamente alla stessa persona (effetto familiarità). Nel contesto della persuasione, questo principio è spesso utilizzato nelle vendite e nel marketing, dove le aziende cercano di costruire una relazione positiva e di fiducia con i clienti. Un venditore amichevole e affabile avrà più successo nel convincere i clienti rispetto a uno freddo e distaccato. Le persone tendono a dire "sì" più facilmente a chi piace loro, e per questo le relazioni personali e la costruzione di rapporti positivi sono così importanti nelle interazioni persuasive.

**Scarsità:** Le persone tendono a valutare di più ciò che è percepito come raro o limitato. Se qualcosa è difficile da ottenere, lo consideriamo più prezioso. Questo principio gioca sulla paura di perdere un'opportunità unica e spinge le persone a prendere decisioni rapide per assicurarsi ciò che potrebbe non essere più disponibile in futuro.

Il principio della scarsità si basa sull'idea che le persone attribuiscono maggiore valore a ciò che è percepito come raro o limitato. Quando qualcosa è difficile da ottenere o è disponibile solo per un periodo limitato, diventa più desiderabile. Questo principio sfrutta la paura di perdere un'opportunità unica, il cosiddetto "FOMO" (*Fear Of Missing Out*). Le strategie di marketing spesso utilizzano frasi come "offerta limitata" o "disponibilità limitata" per spingere i consumatori a prendere decisioni rapide e a fare acquisti "immediati". La scarsità non riguarda solo i prodotti, ma può anche riferirsi a informazioni o opportunità esclusive, creando un senso di urgenza che può spingere le persone "ad agire in modo più rapido e decisivo rispetto a quanto farebbero normalmente.

Questi principi non agiscono isolatamente, ma possono essere combinati in varie forme per rafforzare il potere persuasivo di un messaggio o di un'azione. Sfruttarli in modo etico e consapevole può migliorare la comunicazione e l'influenza nelle interazioni sociali e professionali.

## Le fasi della negoziazione

### Il conflitto e la negoziazione

La negoziazione è un processo sociale mediante il quale le persone cercano di ottenere dagli altri risorse, beni o condizioni che rispondano ai loro bisogni. Essa può assumere forme differenti: vi sono negoziazioni mirate alla costruzione di nuove relazioni o accordi, e negoziazioni finalizzate alla risoluzione di conflitti. Questi due ambiti corrispondono rispettivamente alla negoziazione commerciale, volta a soddisfare necessità quotidiane (*deal-making negotiation*), e alla negoziazione per la risoluzione delle controversie (*dispute settlement negotiation*). Tali distinzioni rappresentano le due principali modalità di negoziazione.

Nel contesto della negoziazione commerciale, l'obiettivo principale è facilitare la crescita delle relazioni tra individui o organizzazioni, che spesso non hanno precedenti accordi o che mantengono relazioni sufficientemente solide per permettere la creazione di nuovi patti. In questa dinamica, le parti sono orientate alla realizzazione di progetti che generano valore, cercando soluzioni utili a soddisfare i propri interessi. La negoziazione avviene seguendo norme sociali e istituzionali che regolano le interazioni e le transazioni. In questo contesto, l'esito della negoziazione può essere positivo o negativo, ma generalmente non influisce sulla qualità delle relazioni interpersonali o professionali, che restano caratterizzate da un equilibrio tra autonomia e cooperazione.

Al contrario, la negoziazione volta alla risoluzione di conflitti si concentra prevalentemente su relazioni passate. In tali situazioni, l'obiettivo non è esplorare nuove opportunità, bensì valutare la correttezza della relazione trascorsa, secondo il proprio senso di giustizia e criteri normativi. Le parti coinvolte tendono a vedere la negoziazione come una dinamica di vincita o sconfitta (*win-lose*) e spesso cercano di risolvere il conflitto in modo unilaterale, evitando la collaborazione della controparte, percepita come ostacolo ai propri interessi. Il processo di negoziazione, in questo caso, si svolge secondo modalità più formali e attente, con un'attenzione particolare al passato piuttosto che al futuro.

Anche nelle negoziazioni commerciali, le parti devono affrontare una situazione di conflitto d'interessi e dipendenza reciproca. Se non ci fosse questa interdipendenza per il raggiungimento dei propri obiettivi, la negoziazione non sarebbe necessaria. In assenza di divergenze, la negoziazione non sarebbe utile. Tuttavia, quando una parte ha stabilito le condizioni dell'accordo e non ha bisogno della collaborazione dell'altra, non si verifica un processo negoziale; allo stesso modo, se una parte concede tutto ciò che l'altra chiede senza condizioni, non si sviluppa alcuna trattativa.

La negoziazione implica dunque un conflitto potenziale, poiché ogni parte cerca di ottenere qualcosa di necessario dall'altra. Nelle negoziazioni per nuovi accordi, l'obiettivo è creare valore per entrambe le parti. Invece, nei contesti di conflitto, la negoziazione è spesso percepita come uno strumento per prevalere sull'avversario, piuttosto che come mezzo per scoprire opportunità o trasformare la relazione.

La distinzione principale tra negoziazione commerciale e di conflitto risiede nella percezione soggettiva di "perdita". Nelle negoziazioni di conflitto, le parti temono che un interesse o un bisogno venga ignorato, mentre nelle negoziazioni commerciali il *focus* è su potenziali guadagni. Inoltre, nelle situazioni di conflitto può sorgere una sfiducia reciproca nella capacità di trovare soluzioni vantaggiose per entrambe le parti, accentuata da delusioni pregresse che alimentano sentimenti di ingiustizia.

La negoziazione in ambito conflittuale è spesso obbligata: le parti non hanno alternative per superare l'impasse se non il ricorso a strumenti decisionali come il giudizio legale. Anche in questo caso, però, gli strumenti e le tecniche di negoziazione possono generare valore aggiunto. Nonostante ciò, le parti tendono a evitare la negoziazione, giudicandola troppo onerosa o incerta. Tuttavia, in molte situazioni sociali, culturali o comunitarie, esiste l'obbligo di negoziare per risolvere le controversie, come ad esempio quando le norme culturali, religiose o di sopravvivenza comunitaria richiedono il mantenimento della coesione sociale.

In determinati contesti, come la famiglia, la scuola o il lavoro, l'obbligo di negoziare emerge dalla necessità di preservare relazioni che non possono essere sostituite. Inoltre, in molte situazioni legali, la legge impone l'obbligo di negoziare. Anche in assenza di obblighi, le parti potrebbero essere spinte a negoziare per esplorare nuove opportunità o massimizzare i benefici personali derivanti dalla relazione, oltre alla risoluzione del conflitto attuale.

Al contrario, la demonizzazione della controparte è un ostacolo comune alla negoziazione nei conflitti. Quando si considera l'altro come moralmente scorretto o intrinsecamente malvagio, risulta difficile intraprendere un dialogo costruttivo. Questo tipo di polarizzazione impedisce il riconoscimento degli interessi reciproci e concentra l'attenzione sulla colpa. In queste circostanze, avviare una negoziazione è visto come un atto di legittimazione dell'altro, minando il proprio senso di giustizia.

Spesso, la mancanza di fiducia reciproca è così radicata da rendere la parola dell'altro completamente inaffidabile. Tuttavia, anche in queste situazioni, è possibile avviare un negoziato se viene creato un contesto sicuro e adeguato, che garantisca la trasparenza e l'equità delle informazioni condivise.

## **Le fasi negoziali**

La negoziazione è un processo evolutivo che si sviluppa attraverso diverse fasi.

### **Fase di preparazione.**

La prima fase implica la definizione preliminare del contesto e della modalità del negoziato. Le parti devono decidere se intraprendere un negoziato e in che forma strutturarli.

Questa scelta dipende dalla consapevolezza acquisita circa la necessità di una collaborazione reciproca per raggiungere obiettivi specifici, migliorare i risultati o accelerare i tempi di ottenimento. Di conseguenza, si parte dall'idea che il negoziato possa generare un beneficio concreto.

L'analisi iniziale prevede un'attenta valutazione delle alternative rispetto alla soluzione negoziale.

In questa fase, i negoziatori devono esaminare le ragioni del conflitto, valutare le opportunità di risoluzione e identificare i propri bisogni reali e le modalità per soddisfarli. Allo stesso modo, è importante riflettere, per quanto possibile, sui bisogni e le aspettative delle altre parti coinvolte.

Una volta stabilita la valutazione delle opportunità, si apre una fase preliminare di analisi, caratterizzata dai seguenti elementi:

- valutare la disponibilità dell'altra parte a partecipare a un processo negoziale e le condizioni a cui sarebbe disposta a farlo;
- individuare il contesto e le modalità in cui il negoziato potrebbe avvenire;
- determinare i temi che dovranno essere affrontati e definire chi parteciperà alle discussioni;
- esaminare con attenzione i costi, sia procedurali (come spese legali e tempistiche) che strategici (come la divulgazione di informazioni), così come i rischi associati, quali la possibilità che le altre parti traggano vantaggio dal tempo o dalle informazioni condivise senza l'intento reale di raggiungere un accordo, ma piuttosto di preparare una soluzione unilaterale al conflitto;
- verificare la propria e l'altrui disponibilità a impegnarsi in modo serio nel processo negoziale, offrendo una capacità di cooperazione sufficiente;
- preparare la prima interazione in modo che risulti il più produttiva possibile.

Questa fase preliminare è unilaterale e avviene solitamente attraverso contatti preliminari mediati da intermediari, come legali delle parti o mediatori professionisti, che svolgono un ruolo fondamentale nel facilitare i primi passi del processo negoziale.

### **Gli incontri negoziali.**

Solitamente, il processo di negoziazione implica il confronto diretto tra le parti coinvolte, sebbene questi incontri possano anche avvenire tramite rappresentanti, con la possibilità di non essere fisicamente presenti. La comunicazione può avvenire per via epistolare o attraverso strumenti tecnologici come videoconferenze o chiamate. In linea generale, una comunicazione diretta e produttiva tra le parti aumenta la probabilità di successo del negoziato. Tuttavia, in situazioni di alta conflittualità, un incontro diretto potrebbe amplificare le tensioni emotive, danneggiando il dialogo e compromettendo l'esito.

Gli incontri negoziali possono essere suddivisi in fasi. All'inizio, ogni parte presenta le proprie dichiarazioni introduttive, delineando le rispettive posizioni, argomentazioni e interessi. Questi momenti iniziali sono cruciali per stabilire il tono della negoziazione e per chiarire le aspettative di ciascuna parte.

Questo stadio è cruciale per entrambe le parti, poiché consente loro di acquisire dati rilevanti e prendere tempo per adattare le proprie strategie.

Tuttavia, è anche un momento delicato: se una parte insistesse troppo su una dimostrazione di forza, potrebbe forzare una chiusura anticipata della negoziazione o causare cambiamenti improvvisi di strategia, mettendo a rischio la loro reputazione e credibilità nelle fasi successive.

La fase iniziale di "confronto" si conclude quando le parti cominciano a discutere la questione principale, ossia la soddisfazione dei loro interessi, cercando di definire congiuntamente il problema da risolvere e identificare i parametri che potrebbero guidare la risoluzione. Entrambe le parti cercano di comprendere come raggiungere un risultato che sia percepito come vantaggioso o equo da entrambe.

Poiché esistono spesso divergenze significative tra le parti, in questo stadio devono individuare un metodo per mantenere il dialogo aperto. Un primo passo consiste nel raccogliere quante più informazioni possibili sulle aspettative, sia esplicite che implicite, e nel successivo sviluppo di soluzioni che potrebbero eventualmente coinvolgere l'intervento di terze parti.

La ricerca di criteri condivisi per la risoluzione del conflitto è essenziale prima di avanzare proposte e concessioni. Questo processo è cruciale per raggiungere un esito positivo nella negoziazione. L'accordo su criteri comuni è strettamente legato al concetto di giustizia, poiché le parti devono percepire le soluzioni come equi per accettarle.

### **Fase finale della negoziazione.**

Nonostante l'elaborazione di varie concessioni reciproche e numerose proposte per risolvere il conflitto, le parti potrebbero non riuscire a identificare un punto di accordo. A questo stadio, il negoziato potrebbe concludersi con l'avanzamento di una proposta formale da una delle parti,

oppure con l'introduzione di più controproposte. Di fronte a queste alternative, i negoziatori potrebbero essere costretti a prendere una decisione, il che potrebbe portare alla chiusura delle trattative, a meno che le parti non riescano a rilanciare nuove soluzioni o riformulare quelle esistenti. In questa fase, la capacità di sviluppare opzioni creative e alternative, al di fuori delle soluzioni già esplorate, è una competenza chiave del negoziatore esperto.

### **Fase dell'accordo.**

Una volta formulata una proposta di accordo, il processo non è ancora completato. È necessario definire i dettagli specifici dell'intesa, inclusi termini, tempistiche e modalità operative, e stabilire un programma d'azione. L'accordo deve essere formalizzato in un contratto. Tuttavia, anche in questa fase, possono emergere nuove controversie, e le parti potrebbero dover negoziare ulteriormente su ogni singolo aspetto dell'intesa. In genere, in questo stadio finale, le parti sono più motivate a concludere l'accordo, avendo ridotto le distanze tra loro e ottenuto progressi tangibili nel negoziato. Ciò potrebbe facilitare la cooperazione per la definizione complessiva, e talvolta, si arriva persino a inserire nuove questioni che inizialmente erano state escluse dal processo.

Nonostante ciò, i negoziatori devono mantenere un alto livello di attenzione. Esiste infatti il rischio che, nelle fasi più delicate di formalizzazione dell'accordo, alcune parti possano rimettere in discussione l'intero percorso negoziale, riportando il dialogo a stadi precedenti. Questo accade soprattutto quando le fasi precedenti non sono state condotte con sufficiente attenzione, ad esempio quando concessioni o proposte sono state fatte in maniera affrettata senza una piena valutazione delle loro conseguenze.

### **La preparazione**

Come evidenziato, tra le diverse fasi, quella preparatoria si configura come la più critica e complessa, in quanto stabilisce le premesse per il successo o l'insuccesso dell'intero negoziato. Per il negoziatore, prepararsi implica una profonda analisi della propria posizione e dei propri interessi, nonché di quelli della controparte, identificando le potenziali criticità che potrebbero emergere nel corso del processo negoziale e valutando le soluzioni alternative disponibili. Questa fase prevede anche la comprensione approfondita della BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) propria e della controparte, nonché la definizione dei rispettivi limiti negoziali, come il punto di riserva, e dell'area di possibile accordo (ZOPA), entro la quale l'accordo potrebbe produrre valore per entrambe le parti. Entrare in un negoziato senza una piena consapevolezza di tali elementi equivarrebbe a negoziare da una posizione di vulnerabilità. La preparazione richiede, pertanto, un'analisi dettagliata del proprio interlocutore,

delle leve di potere negoziale e delle strategie per incentivare l'interesse della controparte. È cruciale seguire una sequenza logica, partendo dalla definizione degli obiettivi per poi sviluppare una strategia mirata che ottimizzi le possibilità di riuscita. Una preparazione accurata include la redazione di un elenco dettagliato degli obiettivi, ordinati per priorità, e suddivisi in pacchetti negoziali per facilitare il processo. Successivamente, è fondamentale elaborare una strategia vincente, che dovrà essere adattata al contesto e alla controparte, richiedendo una scelta strategica tra un approccio competitivo o cooperativo. Tale scelta è determinante per il successo del negoziato.

Questo stile, pur rientrando nella categoria *win-lose* come il modello competitivo, opera su un principio opposto, ribaltando l'esito ("tu vinci e io perdo" anziché "io vinco e tu perdi"). Lo stile accomodante risulta strategico quando l'obiettivo primario è preservare il rapporto con la controparte, anche sacrificando i propri interessi al fine di salvaguardare la relazione a lungo termine.

Dal punto di vista tattico, in una negoziazione di tipo distributivo, risulta più efficace adottare un approccio competitivo, in quanto non è necessario costruire un legame continuativo. In queste circostanze, la negoziazione è spesso episodica (*one-shot*), e il fine è mantenere una posizione rigida, massimizzando i propri vantaggi, anche se ciò comporta il rischio di non concludere un accordo. Un esempio tipico è la vendita di un immobile, dove le parti coinvolte non hanno l'intenzione di intrattenere future interazioni, puntando semplicemente a ottenere l'accordo più vantaggioso. Viceversa, in un contesto di negoziazione integrativa, è consigliabile adottare una strategia collaborativa, che mira a generare soluzioni di tipo *win-win*.

È cruciale, tuttavia, comprendere lo stile negoziale della controparte, poiché un approccio collaborativo potrebbe essere sfruttato da un negoziatore che adotta una tattica competitiva. Lo stile collaborativo è più indicato quando entrambe le parti desiderano instaurare un rapporto fondato sulla fiducia e sul rispetto reciproco, con l'obiettivo di cooperare in maniera stabile e continuativa.

Al contrario, lo stile accomodante è preferibile quando si desidera compiacere l'altra parte o evitare un conflitto. Nonostante possa sembrare irrazionale sacrificare i propri interessi per favorire la controparte, tale approccio può rivelarsi proficuo nel lungo periodo. Ad esempio, in un nuovo settore competitivo, una negoziazione inizialmente accomodante, con concessioni più ampie che vantaggi immediati, può contribuire a costruire una reputazione positiva, che si tradurrà in un beneficio reputazionale superiore agli eventuali guadagni economici a breve termine.

Ciò dimostra che il successo di una negoziazione non dipende unicamente dalle abilità comunicative, ma principalmente dalla preparazione accurata, che risulta determinante per l'esito finale del processo negoziale.

Un'efficace preparazione negoziale richiede l'osservanza di specifici passaggi essenziali:

**Determinazione dell'obiettivo strategico:** Gli obiettivi, sia di natura tangibile (economica) che intangibile (relativa a relazioni o percezioni), influenzano direttamente l'approccio negoziale da adottare. Pertanto, la chiara definizione dell'obiettivo principale costituisce il fondamento su cui costruire un processo negoziale mirato ed efficiente.

**Individuazione delle variabili negoziali:** Le negoziazioni differiscono in complessità, potendo concentrarsi su una singola variabile (es. prezzo) o su una molteplicità di questioni interconnesse. Negoziare su un'unica variabile spesso comporta un approccio di tipo distributivo, mentre un negoziato con molteplici variabili facilita strategie integrative, che ottimizzano il valore per entrambe le parti coinvolte. Questo processo decisionale è comunemente noto come "dilemma negoziale", in cui si sceglie tra un approccio competitivo o collaborativo.

**Priorità delle variabili negoziali:** Dopo aver individuato le questioni rilevanti, è necessario stabilire una gerarchia di priorità. Questa fase è cruciale poiché la correlazione tra le variabili richiede un approccio sistemico, in cui ogni elemento viene negoziato come parte di un quadro più ampio e interconnesso, ottimizzando così la gestione del processo negoziale.

**Individuazione degli interessi fondamentali:** È cruciale delineare sia i propri interessi che quelli della controparte, distinguendo tra interessi materiali (direttamente correlati agli elementi oggetto della negoziazione) e interessi relazionali (riguardanti il mantenimento di future relazioni). Questa distinzione permette di identificare con maggiore precisione le aree di possibile compromesso e le opportunità per soluzioni reciprocamente vantaggiose.

**Analisi delle finalità della controparte:** Oltre alla chiara comprensione dei propri obiettivi, è essenziale anticipare quelli della controparte, analizzando la sua probabile condotta strategica. Un elemento cruciale è la determinazione del cosiddetto punto di resistenza, ossia il limite massimo oltre il quale una parte non è più disposta a trattare. Prevedere tale punto per la controparte consente di evitare negoziazioni inefficaci.

**Determinazione della BATNA:** La BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) rappresenta l'alternativa migliore disponibile qualora la negoziazione non raggiunga un esito positivo. Comprendere la propria BATNA e, se possibile, quella della controparte, rafforza la propria posizione negoziale, aumentando significativamente le possibilità di successo.

**Definizione del punto obiettivo e dell'offerta iniziale:** Stabilire con precisione quale risultato costituisce un esito accettabile per la negoziazione è essenziale. Definire un punto

obiettivo realistico permette di mantenere flessibilità e proattività durante la trattativa. Una volta fissato il punto obiettivo, occorre decidere se partire con un'offerta iniziale alta o bassa: un'offerta troppo elevata può sembrare irrealistica, mentre una troppo bassa riduce il margine di contrattazione.

**Adattabilità strategica:** Un negoziatore esperto deve essere in grado di modulare il proprio stile in risposta alle circostanze e alle reazioni della controparte, adattando il proprio approccio alle mutevoli dinamiche negoziali. Questa flessibilità è cruciale per gestire imprevisti e mantenere il controllo del processo.

La preparazione è quindi la base indispensabile per il successo di ogni negoziazione. Sottovalutare o trascurare questa fase può compromettere l'esito, anche se è raro che si ottenga il pieno raggiungimento del proprio punto obiettivo. Tuttavia, una preparazione accurata aumenta in modo significativo le probabilità di avvicinarsi agli obiettivi prefissati, anche in situazioni negoziali complesse e dinamiche.

## **Le tecniche di gestione della negoziazione**

Una volta conclusa la fase di pianificazione, si entra nella fase operativa del negoziato, durante la quale le competenze tecniche e relazionali di ciascun negoziatore emergono in maniera evidente. Se la fase preparatoria è stata condotta in modo accurato, l'attenzione si concentrerà sull'implementazione delle strategie negoziali, che variano in base alla tipologia e alla natura del negoziato in corso. Alcune tattiche sono maggiormente efficaci per negoziazioni distributive, altre per quelle integrative, sebbene ogni negoziatore disponga della facoltà di modulare il proprio stile in funzione del contesto specifico e della controparte.

Per quanto riguarda le negoziazioni distributive, come già trattato in precedenza, l'obiettivo è massimizzare i guadagni di una parte a discapito dell'altra, in una configurazione "a somma zero", in cui il vantaggio di un attore equivale alla perdita dell'altro. Di norma, viene impiegata una strategia "assertiva", caratterizzata da offerte iniziali elevate, concessioni limitate e tempistiche strette per esercitare pressione, sebbene tale approccio non sia sempre applicabile.

Vi sono tecniche specifiche per queste situazioni, note come "*hardball tactics*", progettate per indurre l'avversario a modificare il proprio comportamento abituale.

Tuttavia, queste tecniche non sempre producono risultati positivi e tendono a essere efficaci solo contro negoziatori meno esperti; inoltre, presentano dei rischi, poiché creano un clima di antagonismo che può compromettere l'intero processo. Per tale ragione, molti negoziatori le considerano potenzialmente offensive, e la loro applicazione può suscitare reazioni sfavorevoli.

Nonostante questi rischi, è cruciale che i negoziatori conoscano a fondo il funzionamento delle "*hardball tactics*", in modo da riconoscerle e neutralizzarle tempestivamente.

Tra le tecniche *hardball* più comuni, una delle più celebri è quella del “**buono e cattivo**”.

Questa tecnica si basa sull’impiego di due negoziatori che adottano approcci diametralmente opposti: uno, aggressivo e intimidatorio (il “cattivo”), e l’altro, più accomodante e ragionevole (il “buono”). Il ruolo del cattivo è quello di indurre il buono a fare concessioni, con l’obiettivo di evitare il collasso della trattativa. Il buono, preoccupato per un possibile fallimento del negoziato, tende a cedere su condizioni meno favorevoli. Sebbene questa strategia possa accelerare la conclusione dell’accordo, presenta alcune criticità rilevanti. È facilmente individuabile, soprattutto se utilizzata ripetutamente, e un’interpretazione troppo rigida dei ruoli può allontanare l’attenzione dagli obiettivi principali, generando errori che potrebbero compromettere l’intera negoziazione.

Un’altra strategia frequentemente adottata è conosciuta come “**alto e basso**”.

Questa tattica prevede la presentazione di un’offerta iniziale particolarmente elevata (o estremamente bassa), consapevoli che non verrà accettata. Lo scopo è quello di spingere la controparte a rivedere le proprie aspettative e a moderare le proprie richieste. Tuttavia, il rischio è che la controparte percepisca la proposta come non seria, interrompendo il processo negoziale. Ciò richiede competenze elevate per mantenere la trattativa sul giusto binario. Un’offerta eccessiva spesso può far fallire rapidamente la negoziazione, poiché richieste troppo alte tendono a scoraggiare la controparte. I negoziatori più esperti, però, riescono a gestire tali situazioni giustificando razionalmente la loro offerta estrema, senza abbassare subito le aspettative. La strategia ottimale per rispondere a tale tecnica consiste nel non formulare immediatamente controproposte, ma spingere l’altra parte a riflettere sulla propria offerta e modificarla autonomamente. Questo approccio funziona solo se la *BATNA* della controparte è realmente inferiore all’offerta proposta, e il compromesso può essere raggiunto frazionando la proposta in soluzioni scalabili, oltrepassando il punto di resistenza della controparte.

La terza tecnica cruciale è denominata “falso **baratto**”. In questo contesto, il negoziatore attribuisce artificiosamente grande rilevanza a una questione di scarso valore per lui, con l’intento di scambiarla con una materia di maggiore importanza attraverso una concessione apparentemente significativa. Questa tecnica si dimostra particolarmente vantaggiosa quando il negoziatore identifica un tema centrale per la controparte, ma di minima importanza per se stesso.

L’obiettivo finale è indurre l’altra parte a credere di aver ottenuto un vantaggio rilevante, concedendo una materia che in realtà non era di suo interesse primario, mentre il vero obiettivo negoziale è stato raggiunto sin dall’inizio. Tuttavia, come altre strategie simili, anche questa presenta difficoltà di applicazione, poiché è complesso ingannare la controparte in modo credibile. Quando eseguita correttamente, risulta difficile da contrastare. Per difendersi, è

necessario individuare la strategia attraverso osservazioni dettagliate di variazioni improvvise di posizione o offerte contraddittorie. Una metodologia efficace per smascherarla consiste nel formulare domande mirate per comprendere le reali motivazioni e limitare le concessioni in caso di bruschi cambiamenti nelle proposte della controparte. Tale tecnica è applicabile soprattutto quando esistono numerose alternative per espandere il campo negoziale, offrendo così maggiore flessibilità a entrambe le parti.

Un'altra strategia rilevante è la cosiddetta “**ultima concessione**”. In questo caso, i negoziatori richiedono una piccola concessione su una nuova questione negoziale per agevolare la chiusura dell'accordo.

Questa tecnica viene spesso impiegata nelle fasi finali del processo, introducendo un elemento non discusso precedentemente, che pur essendo di poco valore per la controparte, potrebbe rivelarsi fastidioso. Il rischio principale di questa tattica risiede nella possibilità che la controparte percepisca una mancanza di trasparenza, compromettendo future trattative. Per evitare ciò, il negoziatore dovrebbe prepararsi con una serie di contromosse su altre questioni negoziali, in modo da non subire passivamente l'imposizione dell'ultima concessione.

Una quinta tecnica rilevante è la “**pressione intensa**”. Questa strategia fa ricorso a bluff, minacce e pressioni per forzare la controparte a cedere. Il punto critico di questa tecnica sta nella difficoltà di distinguere tra minacce reali e fittizie. Per essere efficace, il negoziatore deve possedere una posizione di forza superiore. Se entrambe le parti adottano questa tattica, il rischio di fallimento della negoziazione aumenta significativamente. Il modo più efficiente per gestirla è prepararsi in anticipo a riconoscerla e neutralizzarla, evitando di alimentare l'escalation e mantenendo aperto il dialogo.

La tecnica dell' “**intimidazione**” sfrutta emozioni come paura o rabbia per spingere la controparte a fare concessioni. L'obiettivo è quello di esercitare una pressione psicologica tale da far accettare condizioni che altrimenti sarebbero respinte. La difesa migliore consiste nel mantenere un atteggiamento calmo e razionale, rifiutando concessioni non giustificate. Il negoziatore può utilizzare una comunicazione trasparente, che sottolinea l'importanza della correttezza e del beneficio reciproco, oppure ignorare del tutto l'intimidazione e continuare a negoziare coerentemente con il proprio stile.

La “**strategia incalzante**” si basa su richieste continue e crescenti di concessioni, con toni assertivi, forzando la controparte a cedere per stanchezza o esaurimento. Un modo efficace di contrastare questa tecnica è sospendere temporaneamente la negoziazione per riaggiustare il dialogo, sottolineando che le decisioni devono essere prese sulla base di criteri oggettivi e non sotto pressione.

Infine, la tecnica della “**cortina di fumo**” consiste nel sommergere la controparte con un eccesso di informazioni, per confonderla e nascondere le vere intenzioni negoziali. Il rischio principale per chi usa questa tattica è perdere di vista i propri obiettivi primari. Per difendersi da questa strategia, è consigliabile porre domande precise e mirate, al fine di ottenere risposte chiare e smascherare eventuali incoerenze o manipolazioni.

Le tecniche *hardball* analizzate richiedono elevata astuzia e sofisticate competenze da parte dei negoziatori che le utilizzano, ma comportano rischi considerevoli che devono essere gestiti con estrema attenzione.

Chi si trova a fronteggiare tali strategie deve adottare **contromisure difensive efficaci** per evitare di subirle passivamente. È possibile rispondere impiegando tattiche analoghe o promuovendo un clima negoziale più disteso, minimizzando l’aggressività dei comportamenti avversari.

Parallelamente, la **negoziazione integrativa** richiede l’impiego di tecniche specifiche, come già accennato precedentemente.

Lo scopo principale di questo approccio è costruire un rapporto cooperativo finalizzato a raggiungere un accordo che sia reciprocamente soddisfacente.

Un aspetto cruciale è la costruzione di un rapporto di fiducia reciproca, che garantisca a ciascuna parte la sicurezza che l’altra non approfitterà delle aperture o concessioni per vantaggi opportunistici. L’enfasi si sposta sugli interessi e bisogni della controparte, promuovendo un ambiente collaborativo che faciliti soluzioni vantaggiose per entrambe le parti.

Diventa essenziale dimostrarsi flessibili e disposti a riconsiderare le proprie posizioni, avanzando soluzioni innovative e alternative. Un negoziatore esperto non si limita a formulare una singola proposta, ma presenta pacchetti di opzioni per permettere alla controparte di valutare varie possibilità, favorendo così un dialogo costruttivo e meno conflittuale.

Un altro elemento chiave è incentivare un flusso costante di informazioni, aperto e trasparente, per comprendere più profondamente i reciproci bisogni e favorire la generazione di soluzioni innovative. In questo contesto, la tecnica delle domande aperte si rivela particolarmente utile per stimolare la controparte a fornire informazioni preziose, che consentano di formulare proposte più efficaci.

Lo **scambio di concessioni** gioca un ruolo altrettanto fondamentale: offrire concessioni di modesta entità può non solo incoraggiare la controparte a fare altrettanto, ma anche creare un clima di fiducia e cooperazione. L’obiettivo finale è rafforzare il rapporto fiduciario, soprattutto in prospettiva di future collaborazioni.

La fiducia diventa così il perno centrale della negoziazione integrativa, da coltivare attraverso una comunicazione efficace e un ascolto attivo. Questi due elementi sono

strettamente collegati: una comunicazione ben orchestrata e un ascolto profondo permettono di far sentire la controparte compresa, incoraggiando la sua apertura e raccogliendo informazioni essenziali per il successo della trattativa.

## Criticità della negoziazione

### Oggetto fisso

Nella negoziazione, la criticità dell'oggetto ritenuto fisso e invariabile si manifesta quando le parti coinvolte percepiscono il tema centrale della trattativa come immutabile o non negoziabile. Questo fenomeno, noto anche come fissità cognitiva o *fixed-pie bias*, è problematico perché induce i negoziatori a credere che le risorse o i termini in gioco siano limitati, portando inevitabilmente a un approccio distributivo, in cui ogni guadagno di una parte corrisponde a una perdita dell'altra.

Questa rigidità cognitiva impedisce la possibilità di esplorare soluzioni creative o alternative che potrebbero portare a un esito più vantaggioso per entrambe le parti (*win-win*). Quando l'oggetto è percepito come fisso, i negoziatori tendono a focalizzarsi esclusivamente su come dividere la torta "*pie*" (risorse), senza considerare opzioni integrative che potrebbero espandere il valore complessivo disponibile. Il rischio di un tale approccio è che si trascurano opportunità di collaborazione o sinergie che potrebbero portare a soluzioni più innovative e soddisfacenti.

Un altro aspetto critico è che la percezione dell'oggetto come fisso accentua le posizioni di difesa, limitando la flessibilità delle parti e aumentando le probabilità di stallo o di escalation del conflitto. Quando i negoziatori vedono l'oggetto come non negoziabile, tendono a irrigidire le loro posizioni, difendendo i propri interessi senza esplorare le necessità della controparte. Questo comportamento crea una *negotiation deadlock*, dove le parti non riescono a trovare un punto di accordo poiché considerano gli interessi incompatibili.

Il processo di **creare fiducia e condividere informazioni** rappresenta un antidoto efficace alla criticità dell'oggetto della negoziazione percepito come fisso e invariabile. La fiducia è un elemento cruciale nelle dinamiche negoziali, in quanto permette alle parti di abbassare le difese, ridurre la percezione di rischio e sviluppare una maggiore apertura verso soluzioni creative. Quando manca fiducia, le parti tendono a concentrarsi esclusivamente sulla difesa dei propri interessi e a percepire la negoziazione come un gioco a somma zero, dove le risorse sono considerate limitate e non espandibili.

Creare fiducia implica un processo di costruzione di una relazione basata sulla trasparenza, sulla credibilità e sull'affidabilità. Questo può essere ottenuto attraverso azioni coerenti e mantenimento degli impegni presi durante la negoziazione. La fiducia riduce la percezione che

l'oggetto negoziale sia fisso, poiché i negoziatori diventano più disposti a esplorare soluzioni alternative e scambi reciproci che possano ampliare il valore complessivo della trattativa.

La condivisione di informazioni è strettamente collegata alla creazione di fiducia e costituisce un altro antidoto alla criticità della fissità percepita dell'oggetto della negoziazione. Condividere informazioni sulle proprie esigenze, interessi e vincoli consente alle parti di comprendere meglio le rispettive priorità e di identificare aree di sovrapposizione che possono facilitare soluzioni integrative. Quando i negoziatori si concentrano solo sulle posizioni e non condividono informazioni sugli interessi sottostanti, le opportunità per trovare soluzioni creative si riducono drasticamente.

La condivisione di informazioni, tuttavia, richiede un ambiente negoziale di sicurezza psicologica, dove le parti non temono di essere sfruttate o manipolate. La mancanza di fiducia può infatti indurre una parte a trattenere informazioni rilevanti, temendo che la controparte possa utilizzarle a proprio vantaggio in modo opportunistico. La trasparenza reciproca, quando ben gestita, diventa quindi un potente strumento per trasformare una negoziazione percepita come conflittuale in una negoziazione collaborativa.

Infine, creare fiducia e condividere informazioni facilita la negoziazione integrativa, in cui le parti cercano di massimizzare il valore per entrambe, piuttosto che limitarsi a dividere un bene percepito come statico. Questo approccio permette di espandere l'area di possibile accordo (*ZOPA*) e ridurre le distanze percepite, favorendo la risoluzione di conflitti complessi.

## **Negoziazione empirica**

Tratteremo, in quest'ultima parte, alcuni aspetti della negoziazione che abbiamo definito "empirica" poiché correlata alla concreta contrapposizione delle parti e dei loro interessi, cercando di porre in risalto gli aspetti maggiormente emotivi, che debbono necessariamente essere conosciuti e sfruttati da un negoziatore, il quale può raggiungere una elevata competenza, unicamente attraverso un approccio empirico ed una conoscenza esperienziale.

Molti negoziatori affrontano la negoziazione così assillati dalle argomentazioni, che sorreggono la loro posizione, che non sono in grado di ascoltare la controparte con la dovuta concentrazione.

La nostra mente conscia, infatti, riesce ad elaborare simultaneamente un numero limitato di informazioni.

Per tale motivo, nell'ambito della negoziazione efficace, è utile e proficuo concentrarsi esclusivamente sull'altra parte e su quanto intende affermare, in contraddittorio.

Come abbiamo visto, infatti, l'ascolto attivo consente di gestire concretamente la controparte ed i suoi interessi.

Molti negoziatori tendono, inoltre, a procedere con eccessiva celerità.

In questo caso, la controparte può avere l'impressione di non essere realmente ascoltata, rischiandosi, così, di pregiudicare il rapporto di fiducia eventualmente raggiunto.

Molti negoziatori, infatti, convogliano le loro energie in direzione di quanto intendono affermare o realizzare, per quanto, in realtà, è la nostra concreta condotta che può persuadere la controparte.

Le componenti del nostro cervello, infatti, non elaborano solo le azioni e le espressioni degli altri, quanto le rispettive sensazioni ed il contenuto del loro comportamento e, soprattutto, delle loro emozioni.

Nell'ambito inconscio, possiamo comprendere il pensiero altrui, spesso, unicamente attraverso il fenomeno del mirroring, denominato anche «**isopraxismo**», che si sostanzia, in pratica, nell'imitazione degli altri.<sup>19</sup>

Tale condotta appartiene ai comportamenti neurali, dei quali noi ci serviamo per imitarci a vicenda, al fine di riuscirne confortati.

Atteso che, normalmente si tratta di condotte, come detto, inconsce, fondate sul principio per il quale noi siamo portati a temere ciò che è diverso, mentre siamo attirati da ciò che è somigliante, per tali motivi, il *mirroring*, se realizzato intenzionalmente, rappresenta una tecnica idonea a stimolare la somiglianza.

Il negoziatore che si comporta come uno «specchio», peraltro, necessariamente si concentra esclusivamente sulle parole e sulla loro pronuncia.

Infatti, rispecchiare la controparte, comporta che questa si trovi a dover riformulare quanto da lei stessa affermato, prima del mirroring.

La controparte, quindi, non ripeterà quanto detto, con la stessa modalità utilizzata la prima volta.

D'altra parte, com'è noto, la negoziazione si fonda sul dialogo e sul rapporto instaurando con la controparte.

Possiamo affermare, pertanto, che rispecchiare le affermazioni della controparte può rappresentare un modo veloce per fissare ed instaurare una relazione, così che le persone possano comunicare ed agire insieme.

Nondimeno, nella negoziazione efficace empirica, il negoziatore si predispone ad ogni possibile evento imprevisto, cercando di utilizzare le proprie specificità per comprendere anche e, nei limiti del possibile, prevedere ciò che può accadere nella negoziazione.

---

<sup>19</sup> Su tali concetti si vedano: M. Iacoboni, *Mirroring people*, New York, 2008 ; V.Gallese, *Mirror neurons, embodied simulation and a second-person approach to mindreading*, in *Cortex*, 2013, ed anche in [www.elsevier.com/locate/cortex](http://www.elsevier.com/locate/cortex).

È opportuno e forse anche necessario non fossilizzarsi su supposizioni di natura induttiva, quanto, semmai, al contrario, considerarle alla stregua di mere ipotesi, da approfondire durante la negoziazione.

Infatti, la negoziazione empirica comporta che sia dia corso ad una attività di esplorazione, potendone ricavare il maggior numero di informazioni utili.

A tale scopo, è necessario tenere un ritmo adeguato, poiché, al contrario, ovvero accelerando eccessivamente l'attività negoziatrice, si rischia d'ingenerare, nella controparte, l'impressione che non gli si presti un adeguato ascolto.

La conseguenza potrebbe essere quella di indebolire la fiducia costruita tra i negoziatori.

È opportuno, infatti, considerare che allorquando gli individui si trovino in una **condizione mentale positiva**,<sup>20</sup> sono più rapidi nell'analizzare e pensare e sono maggiormente inclini a cooperare ed a risolvere i problemi che si trovano ad affrontare. Lo stato positivo indotto dal mirroring, in fatti, spesso genera rapidità mentale.

Atteso, come abbiamo detto, che le persone temono tutto ciò che non conoscono e che è diverso da ciò con cui sono abituate a confrontarsi, ripetendo le ultime parole o gli ultimi concetti, espressi dalla controparte, ovvero "rispecchiando" le affermazioni del contraddittore, si agevola la realizzazione di un rapporto tra le parti.

È assai utile, nell'ambito della negoziazione efficace empirica, utilizzare il mirroring per stimolare la controparte a stabilire un rapporto, inducendola a parlare, allo scopo di poter svelare la propria strategia.

Tale condotta, peraltro, rientra nel più vasto schema della tecnica di negoziazione rappresentata dall'empatia, ovvero la capacità di identificare e comprendere il punto di vista della controparte.

Essa consiste nel condurre la propria attenzione verso la controparte, al fine di capire la sua posizione.

Non si tratta, in realtà, di condividere le credenze ed i valori del nostro contraddittore, quanto di tentare di intenderne la prospettiva.

È evidente, a nostro avviso, che tale utilizzo di accorgimenti empatici, possiede una rilevante funzione che potremmo definire tattica, atteso che lo scopo che si prefigge è quello di aumentare la propria capacità di influenzare la controparte, per raggiungere un accordo.

Accanto a tali tecniche, non possiamo non richiamare l'attenzione sulla compenetrazione neurale che si determina ogniqualvolta il nostro sistema cerebrale di percezione della realtà si

---

<sup>20</sup> In qualche modo, potremmo richiamare il concetto di fluidità cognitiva, delineato da *Khaneman* nella sua monografia *Pensieri lenti e veloci*, Milano, 2022, anche questa situazione psicologica, a volte, può ingenerare eccessiva sicurezza.

pone in relazione con quello della controparte, così che tale situazione favorevole si rafforza quando ciascun negoziatore tenta di immedesimarsi nella posizione della controparte.

Per questa tecnica, assai difficile, una modalità rilevante può essere rappresentata anche dal fenomeno del “*labeling*” o etichettatura.

Si tratta di un modo di confermare le emozioni dell'altra parte, proprio identificandole.

Assegnando un'etichetta, un nome all'emozione provata controparte, possiamo mostrare la nostra capacità di compenetrarne l'interesse concreto.

Tale tecnica stimola una sorta d'intimità, in pratica un espediente emotivo che agisce positivamente nell'ambito della negoziazione.

Etichettare è un'attività che implica una facilitazione particolare, nel caso in cui il contraddittore mostri tensione.

Attribuire un nome ad un'emozione e comunicarla può consentire di affievolirne l'intensità e l'impeto.

Nell'ambito dell'attività che abbiamo definito di etichettatura, è opportuno prendere le mosse dallo stato emotivo del nostro contraddittore e dalla nostra capacità di individuarlo.

Una tecnica può essere quella di analizzare, attraverso l'ascolto attivo, le affermazioni, il tono della voce ed il linguaggio del corpo.

Successivamente, individuata l'emozione che si intende etichettare, sarà opportuno attribuirgli un nome e ciò, sia attraverso una vera e propria affermazione, sia formulando domande dirette a descrivere quell'emozione, quasi fossero domande retoriche, che non richiedono necessariamente una risposta.

Infine, il negoziatore, che avrà etichettato l'emozione altrui, dovrà fermarsi, in silenzio, per consentire che tale individuazione emotiva si consolidi tra le parti.

In effetti, potremmo sostenere che le emozioni, provate dalle persone, si compongono di due elementi essenziali, ovvero la condotta esterna, che evidenzia in parte l'emozione provata e la sensazione interna, intima che, in realtà, rappresenta la determinante causale dell'intera emozione.

Ciò a cui deve tendere il negoziatore, nel solco della negoziazione efficace empirica, è fare emergere l'ambito emotivo interno, sottostante alla condotta esterna, etichettando le emozioni negative, per renderle meno ostative, da un lato e, dall'altro, dare un nome alle emozioni positive, al fine di renderle utili e di rafforzarne l'efficacia

La modalità più veloce ed opportuna per instaurare una relazione efficiente, tra le parti, comporta la necessità di individuare i sentimenti negativi e di renderli inoffensivi e ciò, senza reagire né formulare alcun giudizio.

Unitamente a tale attività d'individuazione dei sentimenti negativi della controparte, sarà anche utile porre in rilievo gli aspetti negativi, che potrebbero essere riconosciuti o provati dalla controparte nei nostri confronti.

Infatti, sottolineare i propri errori o le proprie mancanze, consente di aumentare il rapporto empatico tra le parti del conflitto.

Poiché essere compresi rappresenta una esigenza interiore, tipica dell'essere umano e poiché, come abbiamo visto, sono spesso le esigenze interiori che possono rappresentare un ostacolo alla risoluzione di un conflitto, affermando come compresa la posizione della controparte, il messaggio che si consegna è quello, per il quale ognuno capisce che il negoziatore sta attivamente ascoltando la sua controparte.

Atteso che, generalmente, la ragione, per la quale un accordo non viene raggiunto, prevale, rispetto a quella che dovrebbe suggerire, al contrario, di raggiungerlo, ciò che un negoziatore empirico deve assolutamente tendere a realizzare è la ricerca degli ostacoli, facendoli emergere nel contesto della negoziazione, poiché ignorarli o negare che esistano, ne aumenta l'impatto ostativo all'accordo.

Ciò vale anche per la tecnica negoziale che prevede l'**assunzione di colpa**.<sup>21</sup>

Questa tecnica prevede di identificare gli aspetti maggiormente deteriori che la controparte negoziale potrebbe porre in rilievo ed attribuibili alla propria parte.

Analizzati ed approfonditi tali aspetti e le doglianze relative che l'altra parte potrebbe opportunamente sollevare, è opportuno riconoscere le proprie responsabilità ed affermare, ove esistano, le proprie colpe, poiché in tal modo le conseguenze emotive che tali aspetti negativi potrebbero generare alla controparte, verranno inibite ed il loro impatto notevolmente depotenziato.

Non solo, ma la tecnica, alla quale facciamo riferimento, prevede che, nell'ambito del contraddittorio negoziale, le doglianze della controparte e le relative accuse, debbano essere concretamente elencate ed enfatizzate, poiché proprio l'enfasi sulle assunzioni di colpa, produrranno, nella controparte, un effetto esattamente contrario.

Si tratta della conseguenza delle modalità percettive, di carattere emotivo, che il nostro sistema cognitivo, spesso automatico ed inconscio, consente di ottenere.

In pratica, si tratta di anticipare la controparte, relativamente alle eccezioni, emotivamente rilevanti, che quest'ultima potrebbe sollevare nei confronti dell'altra parte e del suo negoziatore.

---

<sup>21</sup> Gran parte delle idee che riguardano la negoziazione empirica, prendono le mosse dal volume di *Chriss Voss e Thal Raz, Volere troppo ed ottenerlo, Milano, 2017, tit.orig. Never split the difference: negotiating as if your life depended on it, che introduce, tra gli altri, il concetto di accusation audit.*

La stessa dottrina che sottolinea l'utilità, sia di ciò che abbiamo visto, relativamente all'empatia, all'attività di mirroring ed alla etichettatura, sia della assunzione di colpa, pone in rilievo anche il valore tecnico negoziale del ricevere, dall'altra parte una negazione, ovvero la risposta "no".

La negazione, lungi dal sembrare eccessivamente svantaggiosa, ha il pregio di chiarire ciò che la controparte vuole effettivamente od afferma di volere effettivamente, rispetto a ciò che non vuole.

Inoltre, dobbiamo considerare che la risposta "no", non necessariamente identifica una posizione negoziale definitiva, atteso che, proprio sulla scorta della considerazione del principio di "autonomia" del quale si è detto, le persone, generalmente, tendono fortemente a preservarsi il diritto di esprimere un chiaro "no".

Atteso che, all'interno di ogni negoziazione insistono due motivazioni primarie che, peraltro, spesso caratterizzano ogni individuo, ovvero il bisogno di sentirsi al sicuro, in salvo (sicurezza) e il bisogno di avere il controllo della situazione (controllo), è necessario ottenere la certezza di queste due motivazioni.

La risposta negativa, il «no», permette di evidenziare i reali problemi che stanno alla base del conflitto e consente alle parti di sperimentare il controllo delle rispettive decisioni, potendo condurre le parti del negoziato ad effettuare successivi tentativi di risoluzione del problema.

La negazione non indica il termine dell'attività negoziale, quanto ne può segnare l'inizio.

D'altro canto, e specularmente, all'interno di una negoziazione, anche l'opposta posizione, assunta da una parte, ovvero l'assenso, rappresentato dal "sì" non rappresenta sempre necessariamente l'effettiva volontà positiva della parte.

Secondo la dottrina richiamata, esistono, quantomeno, tre modelli significativi della risposta "sì".

Il primo è il c.d. «sì» contraffatto, che rappresenta, in realtà, una simulazione, poiché, realmente, la controparte intenderebbe formulare un "no" e, tuttavia, la formulazione del "sì" consente di proseguire nella negoziazione.

Il secondo è il «sì» di conferma, che integra quasi un intercalare dialettico, talvolta utilizzato per dissimulare una posizione opposta, per quanto, generalmente, rappresenti un'asserzione che non contiene, in realtà, alcun reale significato concreto.

Il terzo tipo di assenso è il c.d. «sì» d'impegno che esprime il raggiungimento di un accordo che condurrà alla sua formalizzazione.

Ulteriore tecnica, che abbiamo, peraltro, già richiamato, è quella persuasiva e rappresenta un dato rilevante nella negoziazione empirica.

L'abilità persuasiva, ovviamente, rappresenta unicamente la capacità di convincere la controparte che la soluzione prospettata altro non è che una sua idea.

Essa deve spingere il contraddittore ad esprimersi autonomamente, con l'endiadi "è vero", piuttosto che limitarsi a dare ragione all'altra parte.

L'affermazione «è vero» determina un mutamento spesso risolutivo, nell'ambito della negoziazione.

Per giungere a tale risultato è opportuno ristrutturare e definire le emozioni dell'altro, spesso utilizzando la modalità della parafrasi di quanto affermato, da quest'ultima parte.

Come si è visto, infatti, attraverso la comprensione dei bisogni e dei pensieri sottaciuti dalla controparte, si svela un insieme di circostanze mutevoli, che possono venire impiegate per indurre la controparte a cambiare le proprie aspirazioni.

Il potere della persuasione, peraltro, consente di superare il tipo di negoziazione, che tende al semplice compromesso, punta alla soluzione mediana che, spesso, scontenta ogni parte del negoziato.

Meglio tentare ipotesi negoziali creative, tipiche della struttura negoziale di Harvard, che, tuttavia, implicano lo sforzo di scontrarsi con la confusione ed il puro scontro di volontà.

Né è da sottovalutare il fattore "tempo", nelle negoziazioni.

Spesso, infatti, l'esistenza di una scadenza imminente o la sensazione che tale scadenza sia imminente, influisce negativamente sulla negoziazione poiché può determinare pressione psicologica ed ansia che, necessariamente conducono ad utilizzare le tecniche di gestione del conflitto, in modo negativo ed improduttivo.

Questo significa che, in molti casi, esprimere in modo chiaro i limiti temporali che, oggettivamente caratterizzano una negoziazione, può condurre a far sì che l'altra parte, se realmente interessata all'esito del conflitto, possa disporsi ad evitare tattiche dilatorie, concentrandosi sul vero nocciolo della questione, oggetto del negoziato.

Tuttavia, è di tutta evidenza che, in molti casi, la variabile tempo può impedire - e molto spesso saggiamente - di procedere a negoziare, quando proprio la mancanza di tempo potrebbe spingere a formalizzare accordi inefficienti, costosi ed, a loro volta, possibili determinanti di ulteriori successivi conflitti.

## **L'irrazionalità**

L'essere umano è tendenzialmente irrazionale ed emotivo. Come abbiamo fatto cenno in precedenza, l'emozione rappresenta uno degli elementi basilari dell'iter decisionale.

Il sistema emotivo, spesso, prevale su quello razionale e logico, soprattutto in assenza di autocontrollo ed autoconsapevolezza di sé.

Una delle teorie più rilevanti, per descrivere i principi che stanno alla base delle nostre decisioni irrazionali è quella che è stata definita la «teoria del prospetto». (*prospect theory*).<sup>22</sup>

Questa teoria esprime con quali modalità decisionali le persone scelgono tra differenti alternative, che comportano un rischio, esattamente come all'interno della negoziazione.

Essa spiega che le persone prediligono un esito certo rispetto ad un esito probabile, anche nel caso in cui l'esito probabile raffigurerebbe una scelta migliore, definendo tale condotta con l'endiadi effetto certezza.

Questo significa che le persone affronteranno rischi maggiori, al fine di scongiurare perdite, piuttosto che assumersi rischi minimi, per conseguire dei guadagni.

Si tratta della c.d. avversione alle perdite.

Sulla scorta di tali conclusioni, nell'ambito di una negoziazione, è necessario persuadere la controparte che, qualora non si riesca a raggiungere un accordo, quest'ultima potrebbe affrontare una perdita concreta.

Posto che, come si è detto, ci troviamo qui nel mondo delle emozioni e del sistema decisionale automatico ed inconscio sarà necessario, nel tentativo di superare i limiti delle conseguenze della teoria del prospetto, far leva necessariamente sull'empatia, che già conosciamo nell'ambito della teoria della gestione del conflitto.

Ciò che sarà opportuno realizzare, dunque, sarà il tentativo di suscitare nella controparte la reazione emotiva alla possibilità di una perdita concreta, cosicché, sulla scorta del meccanismo dell'avversione alla perdita, che caratterizza la generalità degli esseri umani, la controparte, se adeguatamente persuasa, tenderà naturalmente ad evitare questa perdita.

Ovviamente, la teoria del prospetto e le sue conseguenze sono andate al di là dei limiti della avversione alla perdita, stimolando ricerche che hanno condotto a risultati interessanti, anche nell'ambito del tipo di negoziazione che stiamo descrivendo.

Il riferimento è alle euristiche, delle quali abbiamo già, seppure incidentalmente trattato, ovvero le scorciatoie mentali che conducono la parte automatica ed irrazionale del nostro sistema cognitivo, a prendere una decisione nel modo più rapido e meno costoso, in termini di energia mentale.

---

<sup>22</sup> La *prospect theory* è stata calibrata da dagli psicologi *Daniel Kahneman e Amos Tversky*, nel 1979, con il saggio: *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, in *Econometrica*, 47(2), 1979, pp. 263-291. Si veda, al proposito, *D Khaneman, Pensieri lenti* op.cit., Capitolo XXVI. Essa descrive come le persone prendono decisioni in condizioni di incertezza. Contrariamente alla teoria dell'utilità attesa, la *Prospect Theory* mostra che le persone tendono a valutare le perdite più intensamente rispetto ai guadagni equivalenti (avversione alla perdita) e fanno scelte non sempre razionali. Inoltre, giudicano gli esiti rispetto a un punto di riferimento, non in termini assoluti, il che influenza il loro comportamento nel rischio e nella decisione.

Questo fenomeno è ancor più evidente, qualora oggetto di una negoziazione sia, ad esempio, il prezzo di una determinata materia.

In questo caso, infatti, potrebbe risultare inefficace lasciare alla controparte il potere di formulare la prima offerta, poiché la tendenza generale delle persone è quella di ancorarsi a grandezze e numeri, considerati estremi e dei quali è molto più difficile liberarsi.

Si tratta, appunto, di una modalità decisionale certo non oggettiva e nota come «euristica dell'ancoraggio e aggiustamento» (effetto ancoraggio).

Le parti, infatti, mostrano una tendenza a procedere, formulando aggiustamenti numerici che, comunque, rimangono “ancorati” alla prima grandezza od al primo numero formulato, che funge da punto di riferimento.

Ciò che si può fare, qualora si debba formulare un dato iniziale, nell'ambito di una negoziazione, è quello di utilizzare il riferimento ad una media numerica, richiamandosi ad un range al quale rapportare delle indicazioni numeriche precise, che rappresenta, peraltro, l'applicazione precisa è concreta di uno dei quattro pilastri della negoziazione di Harvard, ovvero il riferimento a criteri oggettivi.

Ulteriore modalità negoziale empirica, in questi casi, è quella che prevede, fissando un'offerta elevata, che è necessario renderla accettabile e, dunque, ragionevole, corredando l'offerta da proposte, di natura ancillare ed accessoria, non eccessivamente rilevanti per l'offerente ma interessanti per la controparte.

Nel caso contrario, ovvero nell'ipotesi di offerta inferiore, è possibile, per la controparte, riequilibrare l'offerta, formulando richieste a corredo, che siano rilevanti.

Esiste, peraltro, un aspetto che caratterizza considerevolmente la negoziazione empirica, ovvero la rilevanza emotiva del dato numerico, considerato per sé, di tal ché, i numeri, che terminano con il numero zero, sono irrimediabilmente interpretati alla stregua di apprezzamenti superficiali, che potranno facilmente essere superati nel corso della negoziazione.

La cifra, oggetto della negoziazione, dovrà essere proposta, al contrario, in una forma che possa sembrare il risultato di un conteggio adeguatamente approfondito.

In questo caso, il dato numerico viene compreso, dalla controparte, come il risultato di una verifica seria e ponderata.

## La comunicazione empirica

Nell'ambito della comunicazione, la dottrina ha sottolineato come il messaggio, che generalmente si formula alla controparte durante la negoziazione, segue una partizione specifica, circa gli elementi che costituiscono il messaggio, diversi dalla parola.<sup>23</sup>

In effetti, unicamente la percentuale del 7% di una comunicazione è imperniata sulla parola, la percentuale del 38% sul tono della voce e la percentuale del 55%, determinata dal linguaggio corporale e dall'espressione del negoziatore.

È necessario, quindi, concentrarsi sul tono della voce e sul linguaggio del corpo, in modo da allineare la postura espressiva al significato testuale delle parole utilizzate.

L'eventuale difformità potrebbe indurre la controparte a diffidare del messaggio ricevuto o, financo, a dubitare della sua sincerità.

Qualora si riceva un messaggio disarmonico, nel senso, descritto, è necessario approfondire le cause di tale difformità, che normalmente possono influire sull'esito della negoziazione.

Quando il tono della voce o il linguaggio del corpo della controparte non è in armonia con il significato delle parole pronunciate, sarà necessario scoprire da dove origina tale incongruenza.

In effetti, chi dissimula o mente, adopera parole in maggior numero, rispetto a chi è sincero, utilizzando con reiterazione pronomi in terza persona e tenendo una postura espressiva, molto spesso difforme al contenuto del messaggio.

Utilizzare la terza persona, in luogo del pronome io, consente di erigere una barriera emotiva tra colui che dissimula e mente, da un lato e gli inganni, dall'altro.

## La negazione

Formulare una negazione è una condotta molto delicata, nell'ambito della negoziazione, così che la negoziazione empirica utilizza diverse modalità per esprimere il "no", come abbiamo visto.

La prima modalità espressiva è quella che tende a coinvolgere la controparte nella questione, oggetto della negazione, con allocuzione quali: Come pensate che noi si possa riuscire?»

Una seconda modalità si compone di una premessa empatica e di una negativa edulcorata: la proposta è molto rilevante e tuttavia, con grande rammarico, non può essere accolta od anche: ci spiace però temiamo di non poter accettare.

---

<sup>23</sup> Ci riferiamo a A. Mehrabian, *Silent messages: implicit communication of emotions and attitudes*, Belmont, 1981; Id., *Nonverbal communication*, Chicago, 1972.

Sarà, poi, opportuno corredare tale negazione con l'uso della domanda "come", atteso che formulare quesiti e porre domande circa la modalità di un comportamento o di una proposta o di un'asserzione, crea una sorta di vincolo e fornisce l'illusione del controllo alla controparte.

Questo comporterà, peraltro, una sorta di coinvolgimento della controparte nel problema e nella sua possibile risoluzione, inducendolo a formulare possibili soluzioni.

## **Il Cigno Nero e la causalità empirica**

Il Cigno Nero<sup>24</sup> rappresenta l'evento nascosto ed inatteso, una sorta d'incertezza inesplorata, che può modificare, in modo determinante la realtà della negoziazione.

Si tratta di eventi che si ritenevano irrealizzabili od impossibili e che, tuttavia, proprio perché si realizzano, rendono inutili ed inefficaci le predizioni che si fondano sull'inferenza deduttiva.

I Cigni Neri sono accadimenti ma anche informazioni e conoscenze che, per la loro straordinarietà, non sono prevedibili, ancorché forieri di effetti determinanti.

Per questo motivo, ovvero a causa della essenzialità delle informazioni, che caratterizza ogni negoziazione, il negoziatore si confronta, in primo luogo, con ciò che conosce della controparte, ovvero le informazioni delle quali è consapevole (informazioni consapevoli)

Vi sono, poi, informazioni e dati che il negoziatore non conosce e, tuttavia, di tale defetto di conoscenza è consapevole (ignoranza consapevole). Si tratta delle informazioni che il negoziatore "sa di non sapere"<sup>25</sup> e che, pertanto, può cercare di apprendere.

Vi è, inoltre, un terzo livello d'informazioni che, nell'ambito della causalità empirica, alla quale facciamo riferimento, svolgono un ruolo decisivo.

Si tratta delle informazioni che il negoziatore ignora di non conoscere, ovvero "non sa di non sapere" (ignoranza inconsapevole), dati ed elementi del conflitto che il negoziatore non avrebbe potuto immaginare e che potrebbero mutare interamente l'ambito della negoziazione.

Alla base della causalità empirica, dunque, si colloca il rischio, che il negoziatore, limitandosi a gestire ciò che conosce e ciò che sa di non conoscere, non si ponga il problema di acquisire o tentare di acquisire la conoscenza di ciò che è imprevedibile e che non sa di ignorare, ovvero il Cigno nero.

Si tratta, peraltro, di un limite che, in parte coincide con l'applicazione del "pensiero laterale", ovvero con la capacità di escogitare più soluzioni da applicare alla negoziazione.

---

<sup>24</sup> N. Taleb, *Il Cigno nero*, Il Saggiatore. Edizione *Kindle*.

<sup>25</sup> Endiadi incisiva, introdotta C. Voss, op.ult.cit., pag. 229.

La sproporzionata attinenza della condotta negoziale con ciò che il negoziatore conosce e del quale ha completa consapevolezza, può impedirgli di scorgere e comprendere ciò che una determinata condizione negoziale può produrre.

Possedere la consapevolezza dell'esistenza di un'area di fatti decisivi, dei quali nulla sappiamo, perché non possiamo minimamente prevedere, dovrebbe comportare, per il negoziatore, un ampliamento del proprio approccio nei confronti dell'incertezza, ovvero di ciò che potrebbe determinare un mutamento definitivo, nell'ambito della negoziazione.

Il negoziatore, quanto dunque alle informazioni ed alla loro ampiezza, all'interno delle tecniche di negoziazione empirica, dovrà mostrare una grande flessibilità ed una capacità di adattamento alla realtà negoziale.

Sviluppare un'adeguata conoscenza intuitiva, ponendosi come punto di arrivo la consapevolezza anche di eventi estremi, non prevedibili, significa dimostrare una profonda adattabilità alla realtà, con un mutamento dei propri schemi intellettivi.

Al proposito, ci pare utile richiamare un frammento del poeta Archiloco, per il quale «La volpe sa molte cose, ma il riccio ne sa una grande».

Il frammento fu poi utilizzato dal filosofo *Isaiah Berlin*, per il quale i ricci «riferiscono tutto a una visione centrale,» così da «attribuire un significato a tutto ciò che essi sono e dicono».

Le volpi, al contrario, «perseguono molti fini, spesso disgiunti e contraddittori, magari collegati soltanto genericamente, *de facto*». <sup>26</sup>

Individuare i Cigni Neri e procedere in conseguenza, significa maggior flessibilità ed adattabilità alla realtà, senza schemi prestabiliti, proprio come le volpi, secondo l'insegnamento di *Berlin*.

Tuttavia, l'attività d'interrogazione e d'indagine, nel corso della negoziazione, rischia, per sua natura, di limitarsi a rafforzare la nostra ignoranza consapevole, senza tentare di far emergere ciò ignoriamo di non sapere.

L'attività negoziale, pertanto, corre il rischio di essere caratterizzata da limiti di previsione e d'intuizione.

Ciò che il negoziatore già conosce rappresenta una linea guida nella gestione del conflitto, tuttavia, non dovendo restare rinchiuso e confinato nell'ambito della conoscenza acquisita, mantenendosi così attento e sensibile, considerando che ogni tipo di negoziazione ed ogni conflitto, che il negoziatore si trova ad affrontare può rappresentare un caso a sé, un unicum che nasconde dati ed informazioni sconosciuti ed imprevedibili.

---

<sup>26</sup> Si veda: I Berlin, *Il riccio e la volpe*, trad.it. di G. Forti, Milano, 1986, pag. 71 ed anche Id., *In libertà. Conversazioni con Ramin Jahanbegloo*, trad. it. di E. Antonelli, Roma, 2012, pag. 233 e ss.

Ciò che non conosciamo può pregiudicarci seriamente o far mancare i nostri accordi. Allorquando ciò che non conosciamo sia rivelato, può mutare il corso di una negoziazione. Scoprire, dunque, i Cigni neri, ciò che non sappiamo di ignorare è certo arduo, per il motivo che non sappiamo quali domande porre ma sicuramente decisivo.

## **La negoziazione efficiente**

Nel contesto della negoziazione, è fondamentale che il negoziatore chiarisca in modo trasparente la propria responsabilità e il livello di azione in cui opera. Questa chiarezza permette di stabilire i limiti entro i quali il negoziatore può prendere decisioni e assumersi responsabilità, evitando incomprensioni o false aspettative da parte della controparte.

La trasparenza riguardo alla responsabilità del negoziatore è cruciale per delineare chi ha il potere decisionale finale. In molti contesti organizzativi e istituzionali, un negoziatore potrebbe non avere l'autorità completa per concludere un accordo senza l'approvazione di un supervisore o di una gerarchia superiore. Non chiarire questo punto fin dall'inizio può portare a frustrazione e inefficacia nel processo negoziale, poiché la controparte potrebbe fare affidamento su una capacità decisionale che non è realmente nelle mani del negoziatore.

Allo stesso modo, definire chiaramente il livello di azione del negoziatore, ossia i confini entro cui può muoversi, evita che si generino malintesi su ciò che è negoziabile e su quali aspetti richiedano un ulteriore esame da parte di altre parti interessate. Questo livello di chiarezza riduce i rischi di accordi mancati o di tensioni nella trattativa.

Inoltre, la definizione delle responsabilità è cruciale per mantenere la credibilità del negoziatore. Se un negoziatore agisce come se avesse autorità completa, per poi ritirarsi o richiedere approvazioni ulteriori in fasi avanzate del processo, la sua credibilità potrebbe essere compromessa, riducendo la fiducia della controparte e minando l'intero processo negoziale. La chiarezza su questi aspetti consente anche di migliorare la gestione delle aspettative, creando un ambiente più trasparente e cooperativo.

Questo è particolarmente rilevante nei contesti di negoziazione multilivello, in cui diversi attori con responsabilità differenti sono coinvolti nel processo.

Nel contesto delle negoziazioni, è essenziale che il negoziatore non si limiti a focalizzarsi esclusivamente sul risultato finale, ma assuma piena responsabilità del processo negoziale nel suo complesso. Il processo di negoziazione non è soltanto un percorso verso un accordo, ma un'interazione dinamica e complessa che coinvolge comunicazione, gestione delle aspettative, costruzione della fiducia e valutazione delle alternative. Prendere responsabilità per il processo significa adottare un approccio che considera come le interazioni si sviluppano, influenzano i partecipanti e determinano la qualità dell'accordo raggiunto.

Assumere la responsabilità del processo implica una gestione attenta delle dinamiche di comunicazione. Il negoziatore deve facilitare un dialogo aperto e strutturato, assicurandosi che tutte le parti abbiano l'opportunità di esprimere i propri bisogni e interessi. Questo permette di ridurre incomprensioni, migliorare la cooperazione e prevenire escalation del conflitto. Un processo gestito in modo corretto genera un clima collaborativo, dove le parti si sentono ascoltate e rispettate, fattori che aumentano le probabilità di un accordo duraturo e sostenibile.

Inoltre, il negoziatore che assume la responsabilità del processo diventa garante dell'equità e della trasparenza. Il modo in cui il processo viene gestito influenza la percezione di giustizia tra le parti. Se una parte percepisce che il processo è stato condotto in modo imparziale e rispettoso, anche un esito non perfetto può essere accettato più facilmente. Al contrario, una gestione superficiale o orientata solo al risultato può compromettere la fiducia tra le parti e rendere più difficile l'implementazione degli accordi.

Infine, la gestione del processo consente di mantenere un approccio flessibile e adattivo, in cui il negoziatore è in grado di intervenire tempestivamente per risolvere problemi emergenti o per ricalibrare il dialogo quando necessario. La capacità di monitorare e influenzare l'evoluzione della negoziazione consente di affrontare le tensioni in modo proattivo, prevenendo l'adozione di strategie distruttive o il verificarsi di impasse. In questo modo, il negoziatore non è solo responsabile del raggiungimento di un accordo, ma anche della qualità del percorso che conduce a tale accordo, garantendo una base solida per la cooperazione futura.

Nel contesto di una negoziazione, è fondamentale che il negoziatore minimizzi l'introduzione di informazioni irrilevanti per mantenere l'efficacia e la concentrazione del processo. Le informazioni non pertinenti possono distrarre dal fulcro della discussione, rallentare il processo decisionale e generare confusione o incomprensioni tra le parti. La negoziazione è una dinamica complessa che richiede un'attenzione selettiva per massimizzare il valore e raggiungere un accordo ottimale.

Uno dei motivi principali per cui le informazioni irrilevanti devono essere minimizzate riguarda la gestione cognitiva delle risorse limitate dei negoziatori. Ogni individuo coinvolto nel processo ha una capacità limitata di elaborare e valutare informazioni. Quando vengono presentati troppi dati o informazioni non strettamente rilevanti per l'oggetto della negoziazione, si rischia di sovraccaricare le capacità cognitive delle parti. Questo fenomeno, noto come *cognitive overload*, può ridurre l'efficienza del processo negoziale, provocando decisioni meno ottimali o ritardi nel raggiungimento di un accordo.

Inoltre, la riduzione delle informazioni irrilevanti facilita una comunicazione più chiara e focalizzata. La chiarezza è essenziale per evitare malintesi e garantire che le parti coinvolte comprendano pienamente i punti in discussione. Se le informazioni sono diluite con dati non

rilevanti, vi è un rischio maggiore di confusione, che potrebbe portare a interpretazioni errate o alla percezione che una parte stia cercando di manipolare il processo fornendo informazioni eccessive.

Dal punto di vista strategico, minimizzare le informazioni irrilevanti aiuta a mantenere l'attenzione sugli interessi principali delle parti coinvolte. La negoziazione riguarda la risoluzione di problemi e la creazione di valore attraverso l'allineamento degli interessi. Presentare solo informazioni pertinenti consente di concentrarsi sulle questioni chiave e sui punti critici, favorendo un processo decisionale più rapido e mirato.

Infine, evitare informazioni non necessarie riduce il rischio di alimentare conflitti inutili. In una negoziazione, introdurre dettagli marginali o irrilevanti può generare tensioni o divergenze che non hanno alcuna influenza diretta sul raggiungimento dell'accordo, ma che possono complicare inutilmente il processo. Per esempio, dettagli personali o questioni minori non direttamente collegati all'oggetto del negoziato possono portare a discussioni fuori tema e all'escalation del conflitto, distogliendo l'attenzione dagli obiettivi principali.

Nella negoziazione, la capacità di un negoziatore di migliorare e coltivare relazioni a lungo termine è fondamentale per l'efficacia complessiva dei processi negoziali. Le relazioni durature favoriscono una fiducia reciproca che riduce i conflitti, facilita il raggiungimento di accordi e migliora la qualità delle interazioni future. Quando le parti sanno di dover collaborare nel tempo, è più probabile che adottino un approccio collaborativo piuttosto che competitivo, concentrandosi su soluzioni che creano valore per entrambe, piuttosto che sulla massimizzazione dei benefici a breve termine.

Il miglioramento delle relazioni a lungo termine porta a una maggiore apertura nella condivisione delle informazioni e a una riduzione delle tattiche manipolative o opportunistiche. Una relazione solida permette ai negoziatori di fidarsi maggiormente delle intenzioni dell'altra parte, riducendo la percezione del rischio di sfruttamento. Questa apertura contribuisce a migliorare la qualità delle soluzioni negoziali, poiché entrambe le parti sono più disposte a scambiarsi dati rilevanti e a lavorare verso obiettivi comuni.

Le relazioni di lungo periodo inoltre riducono la necessità di ripetere cicli negoziali con regole e concessioni nuove a ogni incontro, poiché la fiducia accumulata facilita una gestione più efficiente dei conflitti futuri. Ciò consente di risparmiare tempo e risorse, poiché le parti non devono ricominciare da zero ogni volta, ma possono basarsi su un precedente positivo di cooperazione.

Inoltre, il rafforzamento delle relazioni nel lungo periodo consente ai negoziatori di sviluppare una maggiore comprensione reciproca delle preferenze, dei vincoli e delle priorità della controparte. Questo porta a una negoziazione più mirata ed efficace, con minori rischi di

incomprensioni e un miglior allineamento tra le aspettative delle parti. La costruzione di capitale relazionale genera anche un meccanismo di autoregolazione, in cui le parti sono meno inclini a comportamenti opportunistici, consapevoli che una rottura della fiducia potrebbe compromettere future collaborazioni.

Infine, le relazioni di lungo termine migliorano la gestione delle crisi nelle negoziazioni. Se sorge un conflitto o una difficoltà durante la trattativa, le parti che hanno già stabilito una solida relazione sono più inclini a trovare soluzioni cooperative e a evitare che la situazione degeneri. L'investimento nelle relazioni diventa quindi un potente strumento per garantire la stabilità e il successo nei processi negoziali, soprattutto in settori o contesti dove la continuità delle relazioni è essenziale per il successo reciproco.

Nel contesto della negoziazione, l'uso di un *team* di negoziatori offre diversi vantaggi che ne aumentano l'efficacia e la gestione strategica. Il negoziatore singolo può essere limitato nelle sue risorse cognitive e nella sua capacità di gestire informazioni complesse in tempo reale. Un *team*, invece, consente una divisione dei compiti, facilitando l'analisi delle dinamiche negoziali da diverse prospettive, migliorando la capacità di rispondere alle sfide e identificando le opportunità in modo più efficace.

L'utilizzo di un *team* consente di sfruttare competenze diversificate. Ogni membro del team può portare una competenza specialistica, come la conoscenza tecnica, legale, finanziaria o psicologica, che arricchisce il processo negoziale e permette di affrontare questioni complesse con una maggiore profondità. Questo approccio multidisciplinare è particolarmente utile nelle negoziazioni complesse, dove la varietà di argomenti richiede un'analisi esperta e una risposta ben calibrata.

Un altro vantaggio fondamentale è la capacità di gestire le dinamiche interpersonali più efficacemente.

Un *team* può suddividere i ruoli di negoziazione, con alcuni membri focalizzati sul mantenimento della relazione con la controparte, mentre altri si concentrano sugli aspetti tecnici o strategici. Questo approccio consente una gestione più equilibrata del processo e riduce il rischio di sovraccarico emotivo o cognitivo per il negoziatore principale.

Il *team* offre anche una maggiore flessibilità strategica. Durante una trattativa, la capacità di cambiare strategia in risposta a nuove informazioni o cambiamenti nel comportamento della controparte è essenziale.

Un *team* di negoziatori può sviluppare e implementare strategie alternative in modo più rapido e reattivo rispetto a un negoziatore singolo, consentendo una maggiore agilità nella risposta alle situazioni emergenti.

Inoltre, un *team* consente di migliorare la gestione delle informazioni. La negoziazione spesso comporta la necessità di elaborare grandi quantità di dati e valutare molteplici scenari. Un team può suddividere queste responsabilità, garantendo che tutte le informazioni rilevanti siano attentamente analizzate e utilizzate nel processo decisionale. La presenza di più persone riduce anche il rischio di errori o di trascurare dettagli critici.

Infine, l'uso di un *team* può aiutare a ridurre il rischio di bias cognitivi. Lavorare in gruppo permette di mettere in discussione percezioni e decisioni, creando una sorta di autocontrollo collettivo che limita l'influenza di pregiudizi individuali.

In un *team* ben strutturato, il confronto tra idee diverse può portare a soluzioni più equilibrate e ottimali, migliorando così l'esito complessivo della negoziazione.

Nel processo di negoziazione, l'esplorazione delle differenze tra le parti in termini di preferenze, priorità e materie è fondamentale per raggiungere un accordo che possa soddisfare entrambe le parti in modo efficace e duraturo. Queste differenze rappresentano spesso le aree dove è possibile creare valore e trovare soluzioni innovative, ma possono anche essere una fonte di incomprensione o conflitto se non vengono adeguatamente identificate e affrontate.

La necessità di esplorare le preferenze si basa sul fatto che ogni parte può attribuire valori differenti agli stessi elementi della negoziazione. Capire quali aspetti siano più importanti per la controparte rispetto ai propri permette di trovare opportunità di scambio in cui le concessioni su materie meno rilevanti possono portare a guadagni su quelle di maggiore interesse. Questo processo è alla base delle negoziazioni integrative, che mirano a massimizzare il valore totale piuttosto che a dividerlo in modo rigido e distributivo.

Le priorità, spesso collegate alle preferenze, possono variare significativamente tra le parti. Identificare e comprendere le priorità consente di strutturare la negoziazione in modo da soddisfare i bisogni primari di ciascuna parte, aumentando la probabilità di raggiungere un accordo. Per esempio, una parte potrebbe dare maggiore importanza a questioni finanziarie, mentre l'altra potrebbe concentrarsi più sulla costruzione di una relazione a lungo termine. Queste differenze, se adeguatamente esplorate, possono aprire la strada a compromessi che beneficino entrambe le parti.

Esplorare le materie della negoziazione, infine, significa identificare le aree di convergenza e divergenza tra le parti. Ogni negoziazione si basa su un insieme di materie da discutere, che possono essere trattate in modo isolato o interdipendente. La capacità di un negoziatore di comprendere quali materie sia strettamente collegata tra loro e quali possano essere negoziate separatamente è cruciale per sviluppare una strategia efficace. Inoltre, capire le differenze nelle materie permette di individuare possibili trade-off che soddisfino gli interessi di entrambe le parti.

L'esplorazione delle differenze in termini di preferenze, priorità e materie è un elemento chiave per una negoziazione efficiente, in quanto consente di sfruttare le opportunità nascoste e di evitare conflitti inutili. Un negoziatore che trascura questa esplorazione rischia di focalizzarsi su posizioni rigide, perdendo la possibilità di creare valore e di raggiungere un accordo reciprocamente vantaggioso.

Nel contesto delle negoziazioni, capitalizzare le differenze in termini di previsioni e preferenze di rischio è essenziale per massimizzare i benefici per entrambe le parti. Le differenze di previsione riguardano le aspettative che ciascuna parte ha sugli sviluppi futuri del contesto negoziale, mentre le preferenze di rischio si riferiscono alla propensione di ciascun attore a tollerare l'incertezza e i potenziali esiti negativi.

Ogni negoziatore ha una propria percezione del rischio e delle opportunità, influenzata da fattori come le informazioni disponibili, le esperienze passate e le proprie caratteristiche psicologiche. Quando queste differenze vengono esplorate e comprese, si possono creare spazi per accordi vantaggiosi. Per esempio, un negoziatore più avverso al rischio potrebbe preferire un accordo più sicuro, anche se meno profittevole, mentre un altro con una maggiore tolleranza al rischio potrebbe accettare una maggiore incertezza in cambio di un potenziale guadagno superiore. In questi casi, il negoziatore con maggiore tolleranza al rischio può trarre vantaggio concedendo stabilità alla controparte in cambio di concessioni economiche o di altro tipo.

Le differenze di previsioni riguardano la percezione di come si evolverà una determinata situazione. Ad esempio, in una negoziazione commerciale, le parti potrebbero avere diverse stime sulla futura domanda di mercato. In questo caso, un negoziatore potrebbe sfruttare la fiducia della controparte in una previsione ottimistica per ottenere migliori condizioni di pagamento o di fornitura. Sfruttare queste differenze consente di costruire accordi che soddisfino le aspettative di entrambe le parti, anche se basate su visioni diverse del futuro.

Inoltre, la gestione del rischio è centrale per le trattative che implicano incertezze future, come quelle legate a investimenti, contratti di lungo termine o mercati volatili. Quando le parti differiscono nella loro tolleranza al rischio, si aprono opportunità per negoziare trade-off che massimizzano l'efficienza del risultato. Un negoziatore che accetta un maggiore livello di rischio può beneficiare di concessioni più immediate, mentre la parte più cauta può ottenere maggiori garanzie di sicurezza.

Per un negoziatore, anticipare i potenziali problemi di esecuzione dell'accordo è cruciale per garantire la riuscita e la sostenibilità dell'intesa raggiunta. Durante il processo negoziale, l'attenzione spesso si concentra sull'ottenimento dell'accordo, ma il vero successo dipende dalla capacità di prevedere le difficoltà che potrebbero emergere durante la fase di implementazione.

Non affrontare tempestivamente i problemi di esecuzione può portare a disaccordi futuri, ritardi o addirittura al fallimento dell'accordo stesso.

Un aspetto fondamentale da considerare è che gli accordi negoziali possono essere soggetti a interpretazioni divergenti tra le parti, soprattutto quando non vengono definiti con sufficiente chiarezza i termini e le responsabilità. Il negoziatore deve quindi anticipare queste possibili discrepanze e assicurarsi che l'accordo sia formulato in modo dettagliato e privo di ambiguità. Ciò implica chiarire non solo gli obblighi reciproci, ma anche le tempistiche, le modalità di controllo e le sanzioni in caso di inadempimento.

Inoltre, è necessario valutare la capacità operativa delle parti di adempiere agli impegni presi. Se una delle parti non ha le risorse o le competenze necessarie per realizzare quanto promesso, l'accordo rischia di non essere eseguito correttamente. Anticipare questi problemi significa valutare preventivamente la fattibilità dell'accordo e discutere possibili soluzioni per eventuali ostacoli, come l'introduzione di clausole di salvaguardia o l'identificazione di supporti esterni.

Un altro aspetto critico riguarda la gestione delle variazioni nel contesto. Durante l'esecuzione, il contesto economico, legale o di mercato potrebbe cambiare, influenzando la possibilità di rispettare l'accordo nei termini iniziali. Il negoziatore deve quindi prevedere e includere meccanismi di revisione che consentano alle parti di adattarsi a nuove circostanze senza compromettere la stabilità dell'accordo.

Infine, l'importanza di anticipare eventuali problematiche relazionali non va sottovalutata. La fiducia costruita durante la negoziazione può vacillare durante l'esecuzione se non viene mantenuta una comunicazione costante e aperta. È compito del negoziatore stabilire canali di comunicazione efficaci per monitorare l'implementazione e risolvere prontamente eventuali malintesi o conflitti che possono emergere.

Un negoziatore efficace non si limita a raggiungere un accordo, ma prevede le sfide dell'esecuzione e mette in atto strategie per mitigarle, garantendo che l'accordo non solo venga rispettato, ma produca anche i risultati attesi.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Cfr., R. J. Lewicki - B. Barry - D. M. Saunders, *Negoziazione*, Milano, 2016.

# **Organon**

## **Negoziare**

### **Il conflitto**

Alla base del conflitto si colloca la necessità di soddisfare i nostri bisogni di natura materiale ed anche di natura immateriale. Da questa necessità sopraggiunge la spinta ad intraprendere relazioni di natura personale con altri soggetti, i quali, evidentemente, si trovano in una particolare relazione con i nostri bisogni.

Alla base di tale particolare relazione possiamo trovare il conflitto, che rappresenta il portato della divergenza tra i nostri bisogni e le nostre scelte, da un lato ed i bisogni e le scelte degli altri, dall'altro.

È opportuno, inoltre, porre in rilievo come, all'interno del sistema di relazioni personali, instaurate con altri soggetti, svolga un ruolo decisivo la comunicazione e, più in generale, il linguaggio.

Atteso, dunque, che la comunicazione rappresenta una modalità imprescindibile, all'interno della dinamica del conflitto, sarà di rilievo fondamentale individuare la modalità con la quale l'altra parte riuscirà a recepire la nostra comunicazione, ovvero quanto noi intendiamo comunicare ad essa.

Una caratteristica che marca la dinamica del conflitto è quella che si struttura attraverso le note propaggini dell'esperienza individuale soggettiva, ovvero la razionalità, l'emozione, la spiritualità.

Ciò significa che quanto noi comunichiamo, nell'ambito di un conflitto, passerà attraverso la verifica della ragione ma anche delle emozioni, delle percezioni individuali, delle opinioni e delle credenze e della cultura, in una parola, dovrà necessariamente rapportarsi allo stato d'animo della controparte.

Evidentemente, quanto la controparte, a sua volta, ci replicherà o, forse meglio, ci restituirà, quale risultato della nostra comunicazione, sarà oggetto di una verifica che, anche per noi, riguarderà non solo la comprensione razionale della comunicazione ma anche quella emotiva.

Questo significa che, molto spesso, la comunicazione ed il suo risultato potranno essere profondamente influenzati dallo stato emozionale delle parti, dalle loro opinioni e credenze, che divengono, quindi, allora volta, elementi costitutivi del conflitto.

Potremmo pertanto definire il conflitto come un'interazione tra soggetti, sia essi individui od insieme d'individui e di gruppi, all'interno della quale viene percepita una difformità ed una

incompatibilità, a livello emotivo, cosicché le parti dell'interazione pensino che i propri bisogni vengano ostacolati dalla volontà dalle altre parti.

Certo, del conflitto potremmo trovare numerose definizioni e, tuttavia, nessuna realmente esaustiva ed esplicativa delle rilevanti implicazioni emozionali che le relazioni della vita comportano.

D'altra parte, il conflitto rappresenta una sorta di elemento costante della vita dei consociati, posto che nasce dal contrasto e dal confronto delle idee ma anche, come si è visto, dall'interrelazione dei diritti e delle posizioni soggettive, all'interno di un sistema sociale complesso.

A fronte di tutto ciò, ci possiamo chiedere quale sia l'effettiva origine dei conflitti. Una domanda complessa, alla quale, tuttavia, si può rispondere enucleando diverse tipologie di conflitto.

Vi sono, infatti, conflitti fondati essenzialmente sulla relazione tra le parti, altri fondati su ciò che viene comunemente definito sostanza del conflitto, ovvero l'aspetto economico valoriale, spesso generati dalla scarsità delle risorse e dalla necessità della loro ripartizione.

È di tutta evidenza, peraltro, che tali aspetti del conflitto traggano la loro concreta origine dalla divergenza d'interessi delle parti.

La nozione d'interesse è assai importante, nell'ambito della negoziazione e s'incentra sull'insieme di bisogni, desideri, preoccupazioni che si collocano alla base dell'azione umana.

In una parola, essi rappresentano le reali esigenze dei singoli.

Tuttavia, ciò che caratterizza gli interessi è che essi, spesso, si trovano dissimulati, collocati all'interno delle posizioni che le parti assumono nell'ambito di un conflitto. Ciò significa che, molto spesso, gli interessi effettivi delle parti non sono resi noti né, tantomeno conosciuti, né potremmo dire conoscibili.

L'aspetto emotivo della controversia, che ne rappresenta l'elemento essenziale, rende assai arduo individuare inizialmente quali siano gli interessi, che si trovano alla base delle posizioni che le parti assumono, all'interno di un conflitto, soprattutto quando tali posizioni non appaiano avvalorate da elementi oggettivi ed esse stesse restituiscano, come conseguenza dell'interazione conflittuale, una risposta, allo stesso modo, emotiva, da parte dell'altro attore del conflitto, così da condurre a quella che normalmente viene definita una escalation della contrapposizione e che, fatalmente, porta ad una controversia, non tanto incentrata sull'oggetto del conflitto stesso ma insorgente tra le parti, che quel conflitto incarnano e ad esso appartengono.

Quest'aspetto e le conseguenze che abbiamo indicate, determineranno necessariamente una sorta di modificazione del rapporto conflittuale, che comporta l'oggettiva impossibilità di distinguere, all'interno di un conflitto, i soggetti che a tale conflitto partecipano e che di tale

conflitto sono parte essenziale, da un lato, e, dall'altro, l'oggetto della contrapposizione, in una parola, la materia del conflitto.

In tal caso, sarà molto difficile riuscire ad individuare delle soluzioni che si fondino concretamente su di una visione oggettiva del problema che sta alla base del conflitto.

Ciò che consente di tentare di addivenire ad una soluzione positiva, quindi, è proprio il mantenimento del focus negoziale sull'oggetto della contrapposizione e, quindi, sulle reali esigenze delle parti in relazione a quell'oggetto, ovvero sugli interessi che ne stanno alla base.

All'interno di un conflitto, infatti, l'atteggiamento generale è quello di assumere una posizione. Quest'ultima integra un atteggiamento, relativo ad un determinato conflitto, che conduce ad adottare decisioni ed a mantenere comportamenti caratterizzati dalle emozioni individuali.

Gestire un conflitto da posizioni, comporta giungere ad un compromesso che rappresenta, molto spesso, il risultato di una mera ma pervicace contrapposizione di volontà.

Quest' approccio al conflitto è del tipo di quelli che abbiamo già richiamato, ovvero del tipo *win lose*, una parte vince e l'altra perde.

D'altra parte, come si è visto, la stessa transazione, rappresenta un meccanismo risolutivo che non crea nuova ricchezza ma si limita a dividere, a ripartire e, quindi, a distribuire l'utilità, oggetto della controversia.

Negoziare da posizioni, pertanto, rappresenta una modalità irrigidita, atteso che, come detto, riduce la possibilità di individuare soluzioni nuove e creative, determinando, molto spesso, un risultato che non riesce a soddisfare nessuna delle parti coinvolte nel conflitto.

Non solo ma utilizzando tale approccio, si rende molto più arduo rinvenire una soluzione, che sia accettabile da tutte le parti e che ne soddisfi i reciproci interessi ed, inoltre, si rischia di provocare la concreta interruzione della comunicazione tra le parti.

Un negoziato efficace, pertanto, parte dalla considerazione delle conseguenze negative, che il negoziato di posizioni determina, così che diviene necessario ed utile prendere le mosse dalla considerazione degli interessi delle parti coinvolte.

Ciò significa, riuscire a considerare il problema, oggetto del conflitto, come un problema comune, che entrambe le parti debbono risolvere.

Quest'attività, non di meno, si appalesa assai ardua, atteso che il conflitto, in sé, può determinare, nelle parti che ne sono coinvolte, sensazioni assai negative, quali l'ansia, la mancanza di coerenza, una sorta di disordine interpersonale.

Questo comporta, quindi, che di fronte ad un conflitto, normalmente, i soggetti, che in tale conflitto si vedono implicati, tendono ad assumere delle posizioni, atteso che, spesso, tali

posizioni coincidono con l'esistenza di pretese soggettive, individuali e prestabilite, che compongono il diritto formale delineato da un determinato ordinamento.

Come abbiamo visto nella prima parte, infatti, all'interno del processo civile, ciò che normalmente le parti intendono apportare, in occasione di una lite, sono i fatti e le argomentazioni che fondano il proprio diritto e la necessità che tale diritto sia accertato e dichiarato, qualora se ne affermi la violazione.

Questa dinamica comportamentale, del resto, caratterizza il processo civile, in quanto rappresenta la conseguenza dell'applicazione di quella regola di giudizio, di natura generale, che è rappresentata dal principio dell'onere della prova, disciplinato dall'articolo 2697 del Codice civile, il quale dispone che chi vuol far valere un diritto in giudizio, debba provare i fatti che ne costituiscono il fondamento.

Quei fatti, che compongono il diritto soggettivo al quale proprio la posizione vantata si richiama.

Tuttavia, allo stesso modo, come si è visto, assumere tale atteggiamento comporta necessariamente assumere una posizione, che spesso non collima con l'autentico interesse che alla parte è riconducibile, all'interno di quel conflitto.

Per tale motivo, queste considerazioni rimandano a ciò che abbiamo detto, con riferimento al processo, agli interessi ed alle posizioni.

## **I principi della negoziazione**

Cosa intendiamo, dunque, per negoziazione e quali sono i principi ai quali è necessario ispirarsi?

La negoziazione è una modalità di comunicazione che si fonda sulla particolare natura dei rapporti tra gli individui e che, per tale motivo, prescinde dalla considerazione dell'oggetto del conflitto o delle questioni in esso coinvolte.

Atteso che normalmente è difficile, come abbiamo visto in precedenza, adottare definizioni univoche ed esaustive, potremmo definire la negoziazione come un procedimento comunicativo, per il quale e con il quale due o più soggetti, che si trovano implicati, in virtù degli interessi rispettivi e che tali interessi percepiscono come confliggenti, interagiscono, al fine di escogitare e trovare soluzioni che possano risolvere e comporre il conflitto reale o semplicemente percepito come tale, tra di loro.

Come abbiamo visto, nella parte dedicata al processo civile, le parti, che si trovano coinvolte in un conflitto, che spesso diviene una lite giudiziaria, normalmente assumono una posizione, che può coincidere con la titolarità di un diritto, previamente descritto e tutelato

dall'ordinamento, tuttavia, in molti casi, apparendo come il risultato di atteggiamenti emotivi, relativamente ai quali il diritto assume una funzione diremmo strumentale.

Nell'ambito di tale posizione assunta, le parti ne sorreggono il fondamento e possono addivenire ad un accordo che rappresenta unicamente il momento di incontro di concessioni reciproche.

Ciò significa che questo incontro, nell'ambito del negoziato che abbiamo definito "di posizione", s'identifica in una sorta di compromesso, che rappresenta il risultato di tale modalità di gestione del conflitto e che comporta, secondo la dottrina già richiamata in precedenza, l'insorgere di accordi imperfetti, inefficienti e generalmente produttivi di condizioni tali da pregiudicare il rapporto tra le parti, anche nel futuro.

Nell'ambito di tali conflitti, peraltro, l'atteggiamento normale dei soggetti, che debbono gestire il conflitto e negoziarne la materia, può individuarsi in due differenti approcci.

L'approccio cosiddetto "morbido", con il quale si tende ad evitare il contrasto soggettivo, così da formulare una serie di concessioni alle richieste dell'altra parte.

Necessariamente, quest'approccio non sarà positivo e, tantomeno, il suo risultato potrà dirsi soddisfacente, sia in termini oggettivi, che con riguardo alla relazione tra le parti.

L'altro approccio, che viene normalmente utilizzato in questo tipo di negoziato, è l'approccio cosiddetto "aggressivo", attraverso il quale, assumendo un atteggiamento rigido e mantenendo ferma la propria posizione, si tende a prevaricare la persona dell'altra parte, da un lato ed a voler ottenere tutto quanto si ritiene debba essere riconosciuto, dall'altro.

È di tutta evidenza che questo tipo di approccio, ancorché potrebbe produrre il vantaggio di rafforzare la posizione iniziale, senza alcuna concessione, determina, normalmente, una reazione di carattere emotivo, in capo all'altra parte, la quale, a motivo della frustrazione che ne consegue, sarà determinata probabilmente a non rispettare l'accordo raggiunto e, comunque, a recidere qualunque tipo di legame e di relazione con l'altra parte.

La dottrina, alla quale facciamo riferimento, sottolinea come questi due tipi di approccio non siano per nulla produttivi di accordi positivi e, soprattutto, non risolvano in alcun modo, ovvero nel modo maggiormente inclusivo, il conflitto.

## **Il negoziato di principi**

È sicuramente auspicabile adottare un metodo diverso, rispetto a quelli che abbiamo descritti, diretto a risolvere i conflitti così da ottenere risultati che possano soddisfare i reali interessi delle parti.

Si tratta del negoziato di principi, sviluppato, ormai da molti anni, in virtù degli studi svolti nell'ambito dell'*Harvard Negotiation Project* e del quale abbia parlato sopra e che ora approfondiamo, integrandone la descrizione.

La base sostanziale di questa modalità di trattativa dei conflitti viene spesso sintetizzata nella necessità di essere “duri” con riguardo alla sostanza della negoziazione, ovvero l'oggetto, l'utilità che rappresentano il merito del conflitto stesso, tuttavia, restando disponibili all'approccio morbido nei confronti delle persone coinvolte.

Atteso che l'oggetto di tale approccio negoziale è rappresentato dai reali interessi che sottostanno alle posizioni, spesso formali, delle parti in conflitto, appare quasi consequenziale ciò che abbiamo detto poco sopra, ovvero manifestare una sorta di aggressività nei confronti del merito ed una disponibilità nei confronti delle altre parti.

Normalmente, anche se non necessariamente, il negoziato di principi si fonda, come si è visto, su quattro caratteristiche essenziali:

- Le persone;
- Gli interessi;
- Le opzioni o possibilità;
- I criteri.

Si tratta delle componenti fondamentali del negoziato di principi, dalle quali i negoziatori non possono prescindere, qualora intendano adottare tale approccio, nella gestione del conflitto. Attesa la natura del presente saggio, è necessario porre in relazione questi quattro elementi con le modalità generali di approccio, all'interno della lite giudiziaria.

Si può allora agevolmente notare come la lite giudiziaria, per sua stessa natura, per la necessaria strutturazione normativa e procedimentale che la caratterizza, male si adatta a tale tipo di approccio risolutivo, anche se, come abbiamo visto, gli attori della lite stessa potrebbero tranquillamente tenerne conto ed applicarli nel loro conflitto.

## **Le persone**

L'elemento che fa capo alle persone, in realtà suggerisce che, nell'ambito della negoziazione, si debbano tenere distinte le persone, ovvero i soggetti che partecipano al conflitto, dal problema, ovvero l'oggetto od il merito del conflitto.

Si suole dire in questi casi che il negoziatore deve scindere le persone dal problema.

Infatti, normalmente, all'interno di una negoziazione, spesso accade che la trattativa sul merito del conflitto, sul suo oggetto o, come si dice, sulla sua sostanza, sia implicata anche con il rapporto che intercorre tra le parti. È come se il problema oggetto del conflitto s'intrecciasse strettamente con il rapporto tra le parti.

Questo è il normale risultato del fatto che le parti, i negoziatori, hanno una propria identità emotiva, hanno individuali e peculiari percezioni della realtà, si ispirano a valori e credenze, spesso profondamente connaturate al loro interno.

Tutto ciò può condurre, fatalmente, a considerare il problema e la parte come se fossero una sola identità.

È evidente, pertanto, che nella negoziazione di principi, occorre mantenere un rapporto, diremmo di natura empatica, con l'altra parte, non solo non identificandola nel problema ma tentando di comprenderne il punto di vista emozionale.

Per fare ciò, ovvero per mantenere una relazione emotiva positiva con l'altra parte, pur essendo "duri" con il problema, oggetto del conflitto, occorre focalizzare l'attenzione sugli aspetti maggiormente rilevanti, che caratterizzano il rapporto con l'altra parte, i quali, normalmente, sono identificati con:

- Le percezioni;
- Le emozioni;
- La modalità di comunicazione.

### **Le percezioni**

L'ambito delle percezioni è molto complesso, soprattutto perché la realtà che noi percepiamo, pur ritenendosi che sia oggettiva ed assoluta, passa attraverso il vaglio del nostro sistema cerebrale, cosicché, ancorché spesso non ne siamo consapevoli, essa rappresenta una esperienza individuale e soggettiva.

Pertanto, la stessa realtà è percepita in modo completamente diverso, a seconda dell'angolo visuale individuale, dal quale quella realtà è ricevuta.

Questa percezione individuale, spesso, si distingue da quella degli altri soggetti che, comunque, esercitano la stessa azione del percepire l'identica realtà di fatto.

Ciò significa, pertanto, che un fatto, apparentemente identico, assume valori e significati diversi, a seconda del soggetto che lo percepisce, dipendendo, tale percezione, molto spesso dalla considerazione dell'"io individuale", dall'eventuale connessione con uno o più gruppi culturali o sociali, dal proprio passato che, fatalmente, influisce ed influenza la percezione della realtà.

A tale proposito, è opportuno richiamare il fenomeno della cosiddetta "percezione selettiva", sulla base della quale i soggetti sono spinti a gestire ed interpretare i dati della realtà in maniera selettiva, ovvero selezionando solo quegli elementi che appaiono conformi e coerenti con la propria visione, le proprie aspettative e la propria prospettiva.

Quest'atteggiamento di correlazione con la realtà dipende, in larga misura, dal nostro sistema cerebrale, come detto e conduce ad un altro fenomeno, che rende complessa la relazione con l'altra parte, nell'ambito della negoziazione di un conflitto e che viene definito "svalutazione reattiva", sulla base della quale, generalmente, si è portati a non attribuire fondatezza o validità ad argomentazioni, affermazioni o circostanze di fatto, unicamente poiché queste ultime argomentazioni, affermazioni o circostanze di fatto non appaiono coerenti con il nostro angolo visuale e con le nostre aspettative e, soprattutto, perché provengono dall'altra parte.

Il problema delle percezioni e della loro funzionalità, nell'ambito di una negoziazione efficace, affrontato dalla dottrina che abbiamo più volte richiamata, richiede alcune regole comportamentali, alle quali il negoziatore dovrà necessariamente attenersi e che sono riassunte nelle descrizioni che seguono e che rappresentano altrettanti "precetti negoziali" in tema di "persone".

- **Mettersi nei panni della controparte;** si tratta di un atteggiamento comportamentale assai rilevante, atteso che, proprio sulla scorta di quello che abbiamo detto, circa la percezione ed i suoi limiti, generalmente tendiamo a vedere e valorizzare esclusivamente la nostra posizione ed i fatti che ne costituiscono la base. In realtà, al fine di procedere con una buona negoziazione, è necessario cercare di vedere la realtà dall'angolo visuale dell'altra parte e, soprattutto, con uno sforzo empatico, capire come l'altra parte senta il problema, oggetto del conflitto e, quindi, della negoziazione. Questa modalità comportamentale ci consente di renderci conto, in modo oggettivo e compiuto, della realtà del conflitto, sia sotto l'aspetto oggettivo, che sotto l'aspetto soggettivo, quello della sensazione e delle emozioni che il conflitto determina nell'altra parte, aspetto assai rilevante, perché, come abbiamo detto, alla base della negoziazione, che qui si ritiene la più produttiva di effetti, si ritrovano gli interessi delle parti, ovvero le loro esigenze materiali e spirituali.
- **Non inferire, dalle nostre paure e credenze, le intenzioni e la volontà dell'altra parte;** si tratta di un elemento comportamentale essenziale, nell'ambito della negoziazione, poiché, molto spesso, noi siamo portati a dedurre ed immaginare quale intenzione e quale volontà abbia la controparte, unicamente dal nostro timore che la controparte faccia proprio quella cosa che non vorremmo facesse. Siamo, cioè, naturalmente portati a ritenere che la controparte farà ciò che noi temiamo potrebbe fare e, questo, sulla base proprio del nostro timore e delle nostre paure ma, soprattutto, delle nostre convinzioni che, spesso, rappresentano un portato della cultura di appartenenza. È importante non dimenticare, infatti, che la negoziazione e la cultura sono intrecciate assai strettamente. Per questo motivo dobbiamo accertarci che ciò che

noi riteniamo che la controparte farà, non sia soltanto la conseguenza di nostre paure e pregiudizi.

- **Coinvolgere l'altra parte nella formulazione del procedimento di negoziazione;** si tratta di un aspetto rilevante, poiché, qualora una proposta di risoluzione negoziale provenga da una sola delle parti, senza che le altre siano state coinvolte nel processo decisionale, generalmente non viene accolta positivamente, non solo e non tanto per il merito della proposta, quanto per la compressione della esigenza psicologica di autonomia decisionale e di orgoglio individuale. La discussione e la condivisione della proposta, spinge l'altra parte, partecipando alla sua formulazione, a dividerne il merito.
- **Formulare proposte che siano conciliabili con le esperienze ed principi altrui;** nell'ambito delle negoziazioni positive, è necessario individuare l'esistenza del principio di coerenza, ovvero il principio sulla base del quale ciascuna persona ha la necessità di apparire coerente con quanto precedentemente affermato e con quanto precedentemente realizzato. Anche in questo caso, non è assolutamente detto che la controparte non accetti il merito della proposta, quanto, semmai, non intenda, accettandola, apparire incoerente o, come è stato spesso sostenuto dalla dottrina angloamericana, non intenda "perdere la faccia". Ciò soprattutto quando la controparte deve rapportarsi e raccordarsi con altri soggetti, ai quali rendere conto della propria condotta negoziale. Ciò significa che, tenendo conto di questa esigenza e del fatto che la controparte potrebbe essere assoggettata a critiche, da parte di coloro ai quali si dovrà rapportare, è opportuno formulare proposte che non pongano quest'ultima in contraddizione con quanto dalla stessa affermato o realizzato in passato, così da consentire ciò che si potrebbe definire una sorta di via d'uscita formale, tale da far apparire la proposta coerente con i principi e con le affermazioni altrui.

## **L'ambito emotivo**

All'interno della negoziazione gioca un ruolo fondamentale l'ambito emotivo. Possiamo distinguere tra emozioni positive ed emozioni negative. È di tutta evidenza che le emozioni positive possono facilitare il raggiungimento di un accordo che possa soddisfare tutte le parti, in quanto consentono un miglioramento delle relazioni personali, agevolano il processo comunicativo ed, in ultima analisi, possono adeguatamente rispondere agli interessi che caratterizzano l'atteggiamento delle parti all'interno del conflitto.

Intuitivamente, le emozioni negative svolgono un ruolo opposto e tendono ad impedire uno sviluppo positivo delle relazioni tra le parti ed il raggiungimento dell'accordo soddisfacente tra di esse.

Si rende necessario, quindi, approfondire, nei limiti del presente scritto, il concetto di emozione.

Il termine stesso ci consente di comprendere che l'emozione consiste sostanzialmente in una sorta di spinta, onde l'impulso ad una azione od a più azioni.

È evidente, quindi, che, nell'ambito di un negoziato efficace, è necessario gestire le emozioni, le quali, come già abbiamo affrontato nella prima parte di questo saggio, si sono sviluppate nel tempo, attraverso un meccanismo di reazione automatica ed inconscia, per consentire agli esseri umani di contrastare, in modo immediato, situazioni di pericolo, poiché un eventuale meccanismo di risposta, riflessivo e razionale, richiedendo del tempo per formulare una decisione, avrebbe rischiato di impedire la sopravvivenza della nostra specie.

Ciò significa, in buona sostanza, che il nostro sistema di percezione della realtà è profondamente influenzato dalle emozioni e dagli ambiti cerebrali che queste fanno sorgere, ovvero il cosiddetto cervello rettile, le amigdale ed il sistema limbico. Quindi, constatato che il sistema emozionale difficilmente può essere contrastato dal sistema razionale - in pratica è difficile pensare di non provare emozioni - queste ultime andrebbero efficacemente gestite e, tuttavia, non si saprebbe come effettivamente gestirle, atteso che, come è noto, il panorama emozionale e le singole emozioni sono assai numerose e variegata nelle loro sfumature.

A questo punto, la dottrina, in particolare quella angloamericana, ha suggerito di porre al centro dell'attenzione e della gestione le emozioni che sono collegate a quelle che vengono definite le cosiddette esigenze primarie dell'individuo, ovvero bisogni e necessità psicologiche che caratterizzano ogni persona.

Possiamo, quindi, concludere nel senso che le esigenze primarie, che abbiamo già visto, sulle quali fare leva per ottenere un risultato apprezzabile e positivo, nella gestione delle emozioni, durante la negoziazione sono le seguenti:

- **Apprezzamento**; atteso che ogni persona preferirebbe essere apprezzata, nell'ambito della negoziazione, appare essenziale che, proprio utilizzando questa esigenza primaria, si possa raggiungere un accordo positivo per tutte le parti. Ovviamente, utilizzare l'esigenza rappresentata dall'apprezzamento non è facile e non può limitarsi ad un atteggiamento meramente adeguativo.

La dottrina, semmai, ha identificato tre passaggi rilevanti, al fine di utilizzare questa esigenza, che sono essenzialmente

- 1) la necessità di capire il punto di vista dell'altra parte,

- 2) l'opportunità conferire un valore a ciò che l'altra parte, a sua volta, esprime ed, allo stesso modo, conferire un valore ai pensieri che formula,
  - 3) l'utilità di trasmettere questo apprezzamento all'altra parte, in modo concreto, durante la negoziazione. Quest'ultimo aspetto è particolarmente rilevante, poiché una delle modalità, attraverso le quali è possibile trasmettere e comunicare l'apprezzamento all'altra parte, nell'ambito di una negoziazione, è rappresentata dall'ascolto attivo, che rappresenta l'opposto di un atteggiamento caratterizzato da mancanza di attenzione e da scarsa capacità di ascoltare ciò che l'altra parte ci trasmette e comunica. L'ascolto attivo, infatti, rappresenta un elemento essenziale dell'intelligenza emotiva e, pur rappresentando uno sforzo per il negoziatore, allo stesso modo è un canale fondamentale per percepire esattamente la realtà emozionale dell'altra parte ed i suoi bisogni. La dottrina ha sviluppato numerose tecniche che caratterizzano questa modalità comportamentale ma ciò che ci preme sottolineare è che l'ascolto attivo si identifica nella necessaria attenzione a ciò che l'altra parte afferma, alla comunicazione di avere ascoltato e compreso, attraverso la riassunzione di ciò che l'altra parte ha formulato ed espresso. Inoltre, appare opportuno contrapporre le proprie posizioni ed asserzioni, non in modo diretto ed affermativo ma attraverso la formulazione di domande e di interrogativi.
- **Affiliazione;** si tratta di un elemento assai rilevante nell'ambito della negoziazione. Infatti, la negoziazione cooperativa tende a far prevalere una visione della controparte che non sia limitata ad uno schema classico, stereotipato, che la considera quale nemico, quanto, piuttosto ad una visione innovativa, che vede nella controparte un soggetto cooperante, in buona sostanza, un avversario che può essere, per certi aspetti, anche considerato alla stregua di un collega. Per giungere a tali risultati, non certo agevoli, è opportuno fare leva sui legami strutturali ed i legami personali. I legami strutturali riguardano le strutture sociali, che potrebbero avere collegamenti e correlazioni tra i soggetti che si trovano a negoziare, quali, ad esempio, i luoghi di origine, il lavoro, la famiglia, l'età ed anche aspetti apparentemente secondari quali lo sport e simili inclinazioni individuali. È evidente, tuttavia, che tali connessioni strutturali riguardano elementi di fatto preesistenti alla negoziazione, come, ad esempio la correlazione determinata dal comune luogo di nascita. Sono da considerare, tuttavia, correlazioni strutturali che possono insorgere, proprio in virtù della negoziazione, ad esempio, la costruzione di rapporti con l'altro negoziatore, che possano implicare incontri e sessioni informali, disporre che le parti si debbano sedere

di lato, l'una a fianco dell'altra e non di fronte, accentuare gli ambiti comuni della negoziazione.

Accanto, dunque, ai legali strutturali, che abbiamo visto, vi sono i c.d. legami personali, che giocano un ruolo determinante all'interno della negoziazione efficiente. La dottrina angloamericana, che più si è occupata di tale aspetto, ha sottolineato come questi legami personali, sostanzialmente, rappresentino dei vincoli, delle relazioni che ci avvicinano agli altri, in questo caso alla controparte ed ai negoziatori. In queste situazioni, la condotta che dovrebbe caratterizzare la negoziazione, potrà far leva su di una maggiore deformalizzazione dei rapporti, privilegiando gli incontri di prossimità, consentendo all'altra parte di esprimersi in modo completo, senza interruzioni, mantenendo, durante la negoziazione, un rapporto personale continuativo.

- **Autonomia;** è opportuno rammentare che tutti tendiamo a ricercare ciò che possiamo definire autonomia, ovvero la libertà di adottare le decisioni che riteniamo più opportune. Poiché si tratta di un sentimento che potremmo definire connaturato con l'essere umano, è evidente che, laddove l'autonomia venga anche soltanto compressa, il risultato sarà quello di generare emozioni negative che, come abbiamo più volte ripetuto, danneggiano e pregiudicano in modo serio una negoziazione efficace. Per tale motivo, all'interno di tale modalità efficace di gestione del conflitto, è necessario rispettare e riconoscere l'autonomia delle controparti, cosicché, al fine di procedere secondo questa linea comportamentale, appare consigliabile, prima di prendere una qualunque decisione, consultare le altre parti. In questo caso, è evidente che la parte consultata non si troverà esclusa dal processo decisionale ma anzi se ne sentirà coinvolta, così da creare una sorta di scambio d'informazioni che sono molto preziose nella gestione del conflitto e nella negoziazione. Ciò che è importante sottolineare, non di meno, è che coinvolgere l'altra parte in un processo decisionale, non significa certo rinunciare alla propria autonomia decisionale, ma coinvolgere l'altra parte, al fine di consentire che la stessa abbia, nei confronti del problema e degli altri contraddittori, la possibilità di generare emozioni positive, utili alla soluzione della controversia. Non dobbiamo dimenticare, infatti, che spesso alcune delle parti del conflitto e, quindi, della negoziazione, sono parti occulte, apparentemente nascoste, in quanto si tratta di soggetti ai quali il negoziatore, con il quale si è in relazione, deve in qualche modo rispondere. La dottrina angloamericana ha individuato uno schema procedimentale che può consentire di gestire positivamente il sentimento di autonomia, ovvero: informare l'altra parte, in ordine a questioni che possiamo decidere autonomamente; consultare l'altra parte, in ordine a questioni maggiormente

rilevanti, relativamente alle quali abbiamo l'autonomia per decidere ma che potrebbero determinare conseguenze nella sfera autonoma di soggetti terzi; negoziare, ovvero trattare le questioni che richiedono necessariamente il consenso autonomo dell'altra parte ;

- **Status**; atteso che il concetto di *status*, soprattutto di status sociale, è correlato alla posizione, reale o presunta, che una data persona ricopre all'interno di un'organizzazione sociale o nell'ambito professionale e culturale nel quale vive, è importante, per un negoziatore, gestire in modo positivo le emozioni che discendono dalla convinzione e dalla consapevolezza del proprio status. Questo comporta che, nella negoziazione, sarà importante riconoscere lo status sociale o professionale dell'altra parte, preventivamente potendo anche giocare un ruolo importante l'informazione acquisita, circa lo status da quella ricoperto. Ciò che occorre necessariamente fare, durante una negoziazione, è riconoscere lo status specifico dell'altra parte e rispettarne la natura e, soprattutto la relativa persuasione. In questo modo, sarà possibile generare, nell'altra parte, emozioni positive conseguenti alla consapevolezza che il proprio status sia stato concretamente riconosciuto e rispettato.
- **Ruolo**; possiamo affermare che il ruolo rappresenti l'insieme delle attività, siano esse sociali o culturali, che caratterizzano l'individuo e che l'individuo svolge nell'ambito della propria vita. La dottrina, generalmente, distingue tra ruoli convenzionali e ruoli temporanei, i primi essendo caratterizzati dall'essere accettati e collocati all'interno di un dato sistema sociale o professionale, così che, anche in questo caso, nell'ambito della negoziazione efficace, sarà opportuno mostrare consapevolezza e rispetto del ruolo convenzionale che l'altra parte ricopre, al fine di generare emozioni positive che possano contribuire a raggiungere un accordo. Porsi in contrasto con questa dinamica e, quindi, non riconoscere, nell'altra parte, un determinato ruolo, può ingenerare frustrazione, atteso che molto spesso le persone tendono a considerare il ruolo da loro rivestito come qualcosa di appagante e di estremamente soddisfacente. Tuttavia, accanto ai ruoli convenzionali, caratterizzati, quindi, anche da una formalità sociale e professionale, nell'ambito di una negoziazione sono importanti anche i cosiddetti ruoli temporanei, che le persone assumono in un determinato contesto temporale. Anche in questo caso è opportuno riconoscere e rispettare il ruolo convenzionale, assegnato all'altra parte, affidandone uno specifico al nostro contraddittore, affinché costui, appagato da quella sua funzione assunta, possa mostrarsi maggiormente collaborativo, al fine di ottenere l'accordo e superare il conflitto.

## **Le modalità di comunicazione**

Come abbiamo visto, all'interno della negoziazione, oltre alla percezione ed alle emozioni, svolge un ruolo determinante anche la comunicazione, della quale abbiamo già, peraltro, trattato.

La comunicazione che caratterizza la negoziazione efficace è la comunicazione che deve persuadere.

Essa si propone lo scopo di spingere la controparte al mutamento del proprio angolo visuale personale e, tuttavia, ciò facendo, in modo che tale mutamento appaia una sorta di rivelazione individuale, ovvero di scoperta autonoma.

In buona sostanza, la modalità principale di tale persuasione si caratterizza nella ristrutturazione del pensiero altrui, attraverso la parafrasi, mutando tale pensiero in una sorta di apporto al confronto.

Attraverso tale attività di parafrasi e di ristrutturazione del pensiero altrui, si può spingere il focus delle rispettive posizioni, nella direzione più proficua ed utile per ciascuna parte.

Come già abbiamo visto, alla base di quest'attività di comunicazione persuasiva, si collocano alcune tecniche ben specifiche, alle quali abbiamo già fatto riferimento.

## **Le interrogazioni**

In molte ipotesi di negoziazione, la controparte oppone un tipo di chiusura, relativamente a ciò che l'altra parte afferma durante il confronto negoziale.

Ciò che appare decisivo è spingere la controparte ad abbandonare l'atteggiamento di sfiducia e perplessità, concedendo ad essa l'illusione del controllo, attraverso la formulazione di interrogazioni specifiche, domande, che tendano a coinvolgere il contraddittore nella attività di risoluzione del problema negoziale.

L'interrogazione del tipo «Come pensate che noi si possa riuscirci?», è caratterizzata dalla richiesta di aiuto ed, attraverso di essa si offre proprio l'illusione del controllo.

Questo tipo di domande a risposta aperta, del resto, sottraggono all'asserzione, la sua eventuale impetuosità, poiché, come noto, le domande chiuse, che limitano l'autonomia dell'interrogato, potrebbero provocare la sua frustrazione.

È necessario, pertanto, eludere l'adozione di verbi e parole assertivi, quali, ad esempio, sono, faccio, intendo, ritengo et similia ed adottare la forma interrogativa dell'asserzione, con pronomi ed avverbi del tipo di Cosa? o Come?, e solo talvolta con un Perché?, avverbio, questo, utilizzabile esclusivamente in funzione di ristrutturazione modificativa della posizione della

controparte (Ad esempio : Perché dovrete modificare la vostra modalità di approccio alla negoziazione e tentare un approccio diverso?).

Ovviamente, le endiadi utilizzabili durante la negoziazione sono molteplici, tuttavia ognuna di esse dirette ad una sorta di coinvolgimento emotivo e cooperativo nella negoziazione:

Cosa ve ne sembra? oppure Che te ne pare?, Perché hai fatto questo?, Cosa vi ha indotto a tenere questo tipo di condotta?, Come possiamo adoperarci per migliorare la circostanza negoziale attuale? Come si dovrebbe proseguire? Come possiamo risolvere la difficoltà?

## **I principi della negoziazione ed i conflitti giuridici**

### **Adr: la giustizia conciliativa**

Negli ultimi anni, sono stati introdotti strumenti nel nostro ordinamento volti a incentivare o persino obbligare le parti coinvolte in una controversia legale a tentare una conciliazione prima di avviare un'azione giudiziaria. L'obiettivo primario di tali strumenti è duplice: da un lato, ridurre il carico di lavoro del sistema giudiziario; dall'altro, accelerare la durata complessiva del processo civile e risolvere il pesante arretrato accumulato nel corso degli anni in ogni grado di giudizio. Questi istituti di conciliazione preventiva hanno attratto un notevole interesse da parte della dottrina giuridica, dando origine a un'elaborazione teorica generale dei cosiddetti strumenti di *Alternative Dispute Resolution* (ADR), che si traduce nella costruzione concettuale di una "giustizia conciliativa". Questo modello presuppone una duplice articolazione della "giustizia" civile e, quindi, della tutela giurisdizionale dei diritti. In tale visione, oltre alla giustizia amministrata dai tribunali, come previsto dalla Costituzione, si affiancherebbe una forma di giustizia alternativa e privata, erogata da mediatori, conciliatori, avvocati e arbitri. Questa visione ha aperto una nuova prospettiva su come le controversie civili possano essere risolte al di fuori del tradizionale percorso giurisdizionale, creando una complementarità tra le due forme di giustizia.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Su tale nozione, la letteratura è assai vasta. Si vedano, tra gli altri : R. Danovi, *Le ADR (Alternative Dispute Resolutions) e le iniziative dell'Unione Europea*, in *Giur. it.*, 1997, II, pp. 326 – 339 ; A. Buonfrate, *La giustizia alternativa in Italia tra ADR e conciliazione*, in *Rivista dell'arbitrato*, 1999, II, pp. 375 – 388 ; A. Scoconi, *Effettività dei diritti . Le forme alternative: mediazione, conciliazione, ADR*, in *Toga picena*, 2001, fasc. 2, pp. 49 – 52 ; C. Licini, *Alternative Dispute resolution (ADR): aspettative europee ed esperienza USA, attraverso il Libro Verde della Commissione Europea, e la sapienza di un giurista-mediator americano*, in *Rivista del Notariato*, 2003, fasc. 1, pp. 1 – 5 ; R. Peoples, *I - ADR: un panorama delle alternative alla causa civile. II- Regolamento della conferenza di composizione conciliativa del North Carolina*, in *Rivista del Notariato*, 2003, fasc. 1, pp. 7 – 37 ; A. Miranda, *Il sistema delle A.D.R. nell'esperienza di common law*, in *Vita notarile*, 2003, III, pp. 1241 – 1252 ; G.Alpa, *Le alternative disputes resolutions (ADR): dalla tutela dei consumatori alla*

Un primo esempio di conciliazione preventiva obbligatoria si trova nell'articolo 48 del Codice di Procedura Civile francese del 1806, il cui primo comma stabilisce: "Prima di proporre una domanda principale [...] l'attore deve far citare l'accusato alla conciliazione dinanzi al giudice di pace, se entrambe le parti non si sono presentate volontariamente; in mancanza di ciò, l'istanza non è ammessa". Questa norma si ispirava probabilmente all'ideale illuminista di una legge chiara e completa, che non necessitava di interpretazione, permettendo ai cittadini di risolvere autonomamente le proprie controversie senza bisogno di giudici o avvocati. Nel 1819, per ordine di Ferdinando I, nel Regno delle Due Sicilie fu promulgato il nuovo "Codice per lo Regno delle Due Sicilie". L'editto del 21 maggio 1819 introdusse il "Codice delle leggi della procedura nei giudizi civili", che apriva con l'istituzione dei giudici conciliatori e la conciliazione preventiva delle controversie.

Il nuovo Codice per il Regno delle Due Sicilie non prevedeva il tentativo obbligatorio di conciliazione come condizione di procedibilità della domanda giudiziaria. Diversamente, lasciava alle parti la facoltà di scegliere se ricorrere o meno alla conciliazione, incentivandola con misure volte a favorire la risoluzione amichevole delle controversie. Successivamente, con il Regio Decreto 25 giugno 1865 n. 2366, il Regno d'Italia promulgò un nuovo Codice di

---

*amministrazione efficiente della giustizia civile*, in *Ars Interpretandi*, 2004, pp. 113 – 145 ; G. Cassano, *Le nuove forme di Alternative Dispute Resolution (ADR) nell'era di Internet*, in *Diritto ed economia dei mezzi di comunicazione*, 2004, I, pp. 183 – 219 ; V. Vigoriti, *Accesso alla giustizia e ADR: prospettive*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2007, I, pp. 135 – 144 ; G. Rossolillo, *I mezzi alternativi di risoluzione delle controversie (ADR) tra diritto comunitario e diritto internazionale*, in *Il Diritto dell'Unione Europea*, 2008, II, pp. 349 – 365 ; M. De Luca Picione, *Cenni storici sulle ADR*, in *Temi romana*, 2010, I - III, pp. 9 – 18 ; D. Dalfino, *La 'nuova' mediazione in materia civile e commerciale nel contesto delle ADR*, in *Il giusto processo civile*, 2011, I, pp. 113 – 133 ; G. Conte, *Cultura della iurisdictio vs. cultura della mediazione: il difficile percorso degli avvocati verso i sistemi di A.D.R.*, in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, 2012, II, pp. 175 – 202 ; M. G. Vivarelli, *Le 'Alternative Dispute Resolution' (ADR)*, in *Appalti e Contratti*, 2013, VII, pp. 45 – 52 ; V. Mirra, *Profili di criticità e prospettive degli strumenti di ADR [Alternative Dispute Resolution - risoluzione alternativa delle controversie] in materia bancaria/finanziaria*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2013, II, pp. 513 – 552 ; F. M. Francese, *L'"Advocacy" in ADR [Alternative Dispute Resolution - RMetodi di risoluzione alternativa delle controversie]. Il ruolo dell'avvocato nella mediazione e nell'arbitrato*, in *I Contratti*, 2014, VII - IX, pp. 839 – 844 ; C. Consolo, *La giustizia civile: quale volto dei nostri processi fra giurisdizione e ADR?*, in *il Corriere giuridico*, 2014, X, pp. 1263 – 1276 ; F. Danovi, *Mediazione e ADR nelle controversie civili e commerciali: ritorno a una giustizia di prossimità? - Mediation and ADR in civil and commercial disputes: a comeback to a local access*, in *Il giusto processo civile*, 2014, IV, pp. 1007 – 1026 ; E. Battelli, *Esperienze e modelli europei di ADR. Una giustizia a misura di impresa?*, in *Rivista di diritto dell'impresa*, 2015, III, pp. 563 – 612 ; A. De La Oliva Santos, *ADR o la riscoperta dell'acqua calda*, in *Il giusto processo civile*, 2016, I, pp. 281 – 288 ; F. Danovi, *I rapporti tra ADR e processo*, in *Foro padano*, 2016, III, pp. 94 – 109 ; M. Bove, *Le "ADR" e la composizione stragiudiziale delle controversie: obblighi ed opportunità per il sistema della giustizia civile - The "ADR" and the out-of-court settlement of disputes: obligations and opportunities for the civil justice system*, in *Il giusto processo civile*, 2017, I, pp. 31 – 78 ; G. Alpa, Id., *Arbitration and ADR reforms in Italy - Arbitrato e riforme ADR in Italia*, in *Diritto del commercio internazionale*, 2017, II, pp. 259 – 270 ; V. Donato, *Sulle ADR tra riforma del processo e riforma del Giudice: la ricerca affannosa dei luoghi della iurisdictio*, in *Giust. civ.*, 2019, IV, pp. 871 – 897.

procedura civile, unificando la normativa processuale dei diversi Stati preunitari. Anche questo codice includeva la conciliazione preventiva dinanzi al Conciliatore, ma senza renderla obbligatoria per avviare un'azione legale. Le parti avevano piena libertà di valutare se procedere alla conciliazione, potendo gestire il conflitto con autonomia decisionale.

Con il Regio Decreto del 26 ottobre 1940, n. 1443, venne approvato un nuovo Codice di procedura civile, con entrata in vigore prevista per il 21 aprile 1942. Questo codice segnò una rottura rispetto al sistema del codice del 1865, introducendo il principio dell'autorità come elemento fondante. Nella relazione di accompagnamento si evidenziava che "l'aumentato potere del giudice è l'unico strumento efficace per sconfiggere il male peggiore del processo, ossia l'insopportabile lentezza che ha minato la fiducia popolare nella giustizia civile".

Il nuovo codice era finalizzato a conferire maggiore autorità decisionale al giudice per accelerare i processi e contrastare la lentezza del sistema civile. Nonostante l'eliminazione della conciliazione e il potenziamento del giudice, tuttavia, la lentezza del processo non è stata risolta. Al contrario, queste modifiche si sono rivelate uno dei fattori chiave dell'inefficienza. Nel 2010, di fronte alla crisi costante di efficienza della giustizia, si è riconsiderata la mediazione preventiva come strumento per velocizzare la risoluzione delle controversie e migliorare il sistema giuridico.

L'esame delle norme che regolano la mediazione solleva importanti dubbi sulla loro effettiva funzione, che sembra allontanarsi dallo scopo centrale della conciliazione preventiva. Quest'ultima punta, in primis, a mantenere l'armonia sociale ed evitare lunghe e costose controversie che provocano tensioni. Secondariamente, la conciliazione tende a ridurre il carico processuale, grazie alla volontà autonoma delle parti di risolvere le proprie controversie senza ostacoli imposti dal legislatore. Questi istituti rischiano di rappresentare una giurisdizione indiretta che si sostituisce a quella statale garantita.

### **Nascita e principii dei sistemi ADR**

Per quanto riguarda la nascita delle A.D.R., la loro origine è piuttosto lontana nel tempo, con una data simbolica che viene fatta risalire alla conferenza tenutasi dal 7 al 9 aprile 1979 a *St. Paul, Minnesota*.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Su tale evento, si vedano: A.L. Levin - R.R. Wheeler, *The Pound Conference: Perspectives on Justice in the Future*, St.Paul, Minn., 1979 ; J. Clifford Wallace, *Judicial Reform and the Pound Conference of 1976*, in *Michigan Law Review*, pp. 592 – 596 ; M. A. Foddal, *Alle origini degli Alternative Dispute Resolution: il caso degli Stati Uniti d'America*, in *Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente*, 2012, X, pp. 407 – 422. In relazione al fenomeno della *litigation explosion*, alla base delle istanze, oggetto della cennata conferenza, si veda : W. K. Olson, *The litigation explosion*, New York, 1992. Il riferimento di tale Conferenza fu, peraltro, il contributo proveniente dal noto giurista statunitense R. Pound, nel 1906, dal titolo *The Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice*, in *American Bar Association Reports*, 1906, n.29, pp. 405-420.

Il tema della conferenza era l'analisi delle ragioni dell'insoddisfazione pubblica nei confronti del sistema di giustizia negli Stati Uniti. L'evento prendeva spunto da un saggio del giurista statunitense Roscoe Pound, il quale nel 1906 aveva pubblicato "*The Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice*".

Questa insoddisfazione veniva ricondotta, da una parte, all'eccessiva formalità giuridica, percepita come un ostacolo, anche di natura psicologica, alla risoluzione amichevole delle controversie, e, dall'altra, alla mancanza di alternative concrete al processo avversariale, tipico del sistema giuridico americano. Una valida alternativa ai meccanismi ordinari avrebbe potuto costituire, infatti, una nuova modalità di gestione dei conflitti, introducendo soluzioni innovative e più accessibili per le parti coinvolte.

L'alternativa alle forme ordinarie, di per sé, avrebbe potuto rappresentare, infatti, un'innovativa forma di risoluzione delle controversie.

La struttura generale dei mezzi di risoluzione alternativa segue una distinzione ormai acquisita, ovvero quella che individua modalità valutative o aggiudicative, da un lato, ovvero a.d.r. "**decisionali**", che consentono di comporre la lite per mezzo di una decisione procedente da un soggetto terzo e, dall'altro, a.d.r. **facilitative o non aggiudicative**, ovvero modalità "non decisionali" come la mediazione, contraddistinte dalla volontà compositiva delle parti in conflitto.

Accanto a questa summa distinctio, vi sono altre classificazioni, che attengono ad aspetti molteplici di queste "pratiche" a.d.r., quali le modalità c.d. "trasformative", che determinano un mutamento del rapporto tra le parti, sino a creare un nuovo legame tra di loro, che possa proseguire in futuro ed anche l'ulteriore partizione tra modalità di risoluzione del conflitto coordinate da un terzo, come la mediazione e la conciliazione, che rappresentano una forma di "negoziazione indiretta" od ancora forme di negoziazione realizzate direttamente dalle parti, trattandosi, in questo caso, di fattispecie di "negoziazione diretta".

## **Ordine isonomico ed ordine asimmetrico**

La distinzione tra le due forme di negoziazione, diretta ed indiretta, è particolarmente significativa, soprattutto con riguardo alla struttura tipicamente isonomica, che caratterizza queste modalità compositive del conflitto.

Intendiamo qui, come vedremo più oltre, con il riferimento al lemma isonomico, il prevalere della cooperazione e della collaborazione tra le parti e tra di esse e l'eventuale soggetto terzo, che debba mediare e comporre la controversia, in contrapposizione con le modalità risolutive di

natura “asimmetrica”, che si caratterizzano per il riconoscimento al soggetto terzo, di poteri autoritativi e gerarchici.<sup>30</sup>

Ci pare opportuno, a questo proposito, richiamare la Dottrina, la quale introduce una distinzione tra i due modelli di “giudizio”, da un lato e di “processo”, dall’altro, che attengono alla risoluzione giurisdizionale delle controversie.

Questa distinzione non è meramente terminologica ma contrappone due modalità differenti di risolvere la lite, delle quali, l’una, ovvero il giudizio, ben si attaglia ai principi tipici degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie.

Il riferimento al giudizio, infatti, ci conduce ai concetti originari e di tradizione aristotelica, di “dialettica” ed “etica”, cosicché la risoluzione del conflitto trovava il suo fondamento sulla argomentazione discorsiva e la persuasione retorica, che, attraverso la rigorosa applicazione del principio del contraddittorio, quindi in un ambito paritetico di tutti i soggetti coinvolti nella risoluzione della lite, conduceva ad una verità probabile.<sup>31</sup>

Si tratta, come vedremo, dunque, dell’ordine isonomico del giudizio, fondato sulla reciprocità e l’eguaglianza sostanziale delle parti e del soggetto terzo, in questo caso il giudicante, che deve condurre tutti gli attori della lite ad una verità probabile, attraverso una sorta di cooperazione cognitiva.

Quest’approccio alla risoluzione della controversia giudiziaria, originato dal processo formulare romano, muterà nel corso dei secoli, in particolare durante il ‘600, attraverso l’adozione della cosiddetta “metodologia cartesiana”, che condurrà al passaggio dal giudizio al processo ed alla ricerca della verità non più probabile ma assoluta, individuabile anche al di fuori del principio del contraddittorio e della sua applicazione.

Si tratta, quindi, del passaggio dall’ordine isonomico all’ordine cosiddetto “asimmetrico” e ad una concezione formale del contraddittorio e del processo.

Delle due concezioni, evidentemente quella che meglio riassume lo spirito delle modalità alternative di risoluzione del conflitto è quella isonomica ed è quella alla quale occorre fare

---

<sup>30</sup> La distinzione è mutuata dalla scienza del processo civile ma non la rispecchia totalmente, atteso che all’interno del processo, si ritrova, come vedremo, questa distinzione, tuttavia maggiormente orientata ad una contrapposizione, diremmo epistemologica, che riguarda la contrapposizione tra la dialettica parti – giudice, nella ricerca della verità, da un lato e la logica formale e razionale, fondata su di un potere gerarchico ed autoritativo, dall’altro.

<sup>31</sup> Andrini, *Informazione e comunicazione in Alessandro Giuliani*, in F. Cerrone G. Repetto ( a cura di ) *Alessandro Giuliani: l’esperienza giuridica fra logica ed etica*, Milano, 2012, pp. 31 – 41, ove si afferma : “Solo il ragionamento argomentativo garantisce, infatti, la parità delle parti, la loro collaborazione nel raggiungimento della verità”.

riferimento, poiché anche nell'ambito di negoziazioni aggiudicative, è attraverso la collaborazione delle parti che si giunge alla risoluzione accettata ed efficace della lite.

A questo proposito, è importante menzionare un concetto elaborato dal Professor *Frank E. A. Sander* della *Harvard Law School*.

Si tratta del principio noto come "*Multidoor Courthouse*". Sander decise di sviluppare ulteriormente le idee avanzate dal Professor *Roscoe Pound* nel 1906 sui problemi legati ai ritardi della giustizia. Per risolvere tali difficoltà, Sander ha ideato il concetto di "Tribunale *Multidoor*", in cui i cittadini avrebbero accesso a diverse opzioni alternative per risolvere le loro controversie legali.

Il sistema giudiziario tradizionale fornisce una sola opzione per risolvere le controversie: il processo. Il sistema "*Multidoor*", al contrario, parte dall'idea che il giudizio non sia sempre la soluzione ideale. In alternativa alla giustizia formale, il sistema propone un ventaglio di opzioni, come la mediazione, l'arbitrato e la "*case evaluation*".

Quest'ultima è una procedura dove un valutatore imparziale esamina le prove e fornisce un parere non vincolante, utile per orientare le parti nel comprendere meglio i punti forti e deboli delle loro argomentazioni.

La *case evaluation* possono essere utilizzate in vari ambiti, come cause civili, contenziosi commerciali o controversie di vario genere.

È una procedura informale, confidenziale e adattabile, che devolve alle parti coinvolte l'opportunità di ottenere una valutazione imparziale e professionale del loro caso, allo scopo di promuovere una risoluzione consensuale della controversia, senza la necessità di una decisione.

I *summary jury trials* sono una forma di *Alternative Dispute Resolution* (ADR) utilizzata per risolvere le controversie giuridiche in modo più rapido ed efficiente. rispetto a un processo giudiziario tradizionale.

In un "*summary jury trial*", le parti coinvolte nella controversia espongono il loro caso di fronte a una giuria ridotta (solitamente composta da quattro a sei persone) e guidata da un giudice. A differenza di un processo completo, la presentazione delle prove e degli argomenti è sintetica e svolta in maniera abbreviata.

Dopo aver esaminato le argomentazioni e le prove fornite dalle parti, la giuria emette un parere non vincolante sulla controversia. Questo significa che la decisione non ha valore vincolante e non equivale a un verdetto giuridico formale. Tuttavia, può fungere da guida per le parti nel processo decisionale e per facilitare la negoziazione di un accordo. I "*summary jury trials*" vengono spesso utilizzati per permettere alle parti di valutare i propri punti di forza e debolezza, favorendo soluzioni extragiudiziali e riducendo tempi e costi.

I *mini trials* sono un'altra forma di ADR, utilizzata per risolvere le controversie legali in modo rapido e informale. Sono particolarmente adatti per casi complessi o controversie aziendali.

In un "*mini trial*", le parti coinvolte nella disputa presentano il loro caso davanti ad una commissione, composta da rappresentanti di ciascuna parte e da un terzo neutrale, generalmente un consulente legale o un esperto nel campo della controversia.

Questa commissione funge da mediatore o giudice di fatto.

Il "*mini trials*" segue modalità simili a un processo giudiziario ma è molto meno formale.

Le parti espongono le loro argomentazioni e presentano prove in maniera sintetica, evitando il ricorso a testimonianze dirette o controinterrogatori. Successivamente, la commissione si riunisce per discutere il caso e cercare una risoluzione conciliativa. Anche in questo contesto, la decisione della commissione non ha forza vincolante ma può orientare le negoziazioni tra le parti e agevolare una risoluzione extragiudiziale della controversia. I "*mini trials*" risultano particolarmente efficaci quando si desidera ridurre i costi di un processo completo, senza rinunciare a un giudizio preliminare.

## **L'arbitrato è alternativo?**

È opportuno, tuttavia, a questo punto, soffermarci, unicamente per ciò che attiene alla categorizzazione degli istituti concernenti agli a.d.r., all'arbitrato, del quale tratteremo più oltre e che spesso viene ricondotto al novero delle a.d.r. aggiudicative o valutative e che, secondo la nostra opinione, richiede una ulteriore riflessione.

Entreremo, dunque, successivamente nel merito della natura dell'arbitrato, in particolare con riguardo all'arbitrato c.d. "irrituale" ed alle sue differenziazioni strutturali, restando qui da approfondire il carattere di alternativa, che caratterizza l'arbitrato, rispetto alla modalità di risoluzione delle controversie, rappresentata dal processo giudiziario.

Affermare che l'arbitrato appartenga al novero dei metodi alternativi di risoluzione delle controversie, ci pone di fronte al problema, invero assai complesso, relativo a quale tipo di attività risolutiva delle liti caratterizzerebbe l'istituto arbitrale.

Intendiamo dire che anche l'arbitrato, in particolare l'arbitrato "rituale", è esercizio di attività "giurisdizionale", attività che si conclude con la pronuncia di un lodo, il quale, come noto, in questo caso possiede efficacia di sentenza.

Questo significa, almeno per quanto attiene all'arbitrato rituale appunto - sul quale ritorneremo - che l'attività svolta dagli arbitri, all'interno del procedimento arbitrale, rappresenta indiscutibilmente attività giurisdizionale ma concerne un modello di giurisdizione

“privata”, per ciò che attiene all’ambito soggettivo dei terzi che decidono ed al loro potere, ovvero gli arbitri, i quali non appartengono al potere Giudiziario dello Stato.

Quindi, si tratta di un’alternativa che possiede alcune peculiari caratteristiche degli strumenti di a.d.r., poiché consente alle parti di scegliersi i soggetti terzi, equidistanti ed imparziali, che dovranno decidere la controversia e permette a queste stesse parti, entro certi limiti, di selezionare l’iter procedimentale che il giudizio arbitrale dovrà seguire.

Sotto quest’aspetto, dunque, l’arbitrato riproduce alcuni degli elementi che vedremo caratterizzanti le modalità alternative di risoluzione della controversia, elementi che dovrebbero, almeno in astratto, consentire alle parti di sentirsi meno distanti dal modo di risoluzione della propria lite e, quindi, meno frustrati di fronte a certi snodi processuali, spesso di difficile comprensione, per loro.

Dunque, indubbiamente l’arbitrato è un modo alternativo di risoluzione delle controversie e, tuttavia, non lo è completamente, poiché non è affatto alternativo all’esercizio della giurisdizione, intesa come attività diretta alla formulazione di una pronuncia risolutiva della lite, procedente da un terzo e contenuta in un provvedimento, al quale le parti ovviamente non hanno contribuito ad apportare alcunché, se non le proprie argomentazioni e le proprie tesi difensive.

Dunque, soprattutto l’arbitrato “rituale” non appartiene alla categoria delle a.d.r. ma si colloca, potremmo dire, in una **posizione mediana**, poiché, da un lato, risponde alle esigenze psicologiche ed inclusive, tipiche delle modalità alternative di risoluzione delle liti e, tuttavia, dall’altro, contiene, seppur molto attenuati, quegli elementi tipici del formalismo procedimentale, probabilmente irrinunciabili ma che lo allontanano dalle tradizionali modalità alternative di risoluzione delle controversie e che, per alcuni aspetti caratterizzano anche il fenomeno dell’arbitrato irrituale.

## **L’alternativa economica e sociale: l’adeguatezza della risoluzione**

Un’ulteriore questione che, nondimeno, vorremmo approfondire riguarda proprio la prima parola dell’acronimo inglese, ovvero alternative.

Abbiamo visto in parte, ed in parte vedremo nelle pagine che seguono, la natura e le caratteristiche che contraddistinguono le modalità alternative di risoluzione delle controversie.

Abbiamo anche visto come l’alternativa, se riferita ad un’istituzione come l’arbitrato, genera alcune perplessità, alle quali abbiamo risposto, affermando che quest’istituto si situa al centro, tra l’attività giurisdizionale ordinaria e le attività ad essa completamente alternative.

Tuttavia, ci pare opportuno tentare di approfondire il riferimento al concetto di alternativa, poiché se ad un primo sguardo, questa alternativa è posta in relazione all’esercizio dell’attività giurisdizionale ordinaria, ad un esame più approfondito disvela caratteristiche ulteriori.

In effetti, uno degli aspetti che andrebbe approfondito, anche utilizzando gli strumenti tipici della scienza economica, è quello rappresentato dall'alternativa economica al ricorso alla giurisdizione, che gli a.d.r. consentono.

Intendiamo dire che l'adozione di metodi alternativi di risoluzione delle liti, può rappresentare anche la scelta di seguire modalità che impattano in modo molto più incisivo sulla ormai generalizzata necessità di diminuire e di contenere i costi della giustizia, non solo per quanto attiene alla spesa pubblica ed alla efficienza dell'attività di amministrazione della giustizia ma anche con riguardo alla attività economica privata.

Ciò attiene non solo alla funzione deflativa, che il legislatore italiano, come vedremo, ha affidato alla mediazione e non solo ad essa, quanto all'opportunità di introdurre un nuovo approccio alla risoluzione delle controversie, soprattutto di carattere commerciale, che coinvolgono le imprese.

È di tutta evidenza, infatti, che una causa, specialmente se di valore ragguardevole, può impegnare le risorse economiche dell'impresa, presenti e future, atteso che molto spesso nei bilanci è necessario appostare una voce specifica per le liti pendenti, nonché la gestione della lite giudiziaria può rappresentare un costo, che immobilizza risorse, non solo economiche ma anche umane, che potrebbero essere utilizzate in modo diverso, proprio nello svolgimento dell'attività d'impresa e nel suo sviluppo.

In tal caso, dunque, il concetto di alternativa riveste un ruolo importante, solo se fosse effettivamente compreso dalla generalità degli economisti e di coloro che si occupano di impresa, in quanto, adeguatamente approfondito, potrebbe agire quale criterio individuatore del costo opportunità di un'impresa, con riguardo alle liti ed ai conflitti e potrebbe non solo consentire a quest'ultima di meglio decidere circa l'opportunità della proposizione di una lite o della necessità di resistervi ma, anche, di prevedere, quale modalità risolutiva generalizzata, l'utilizzo di sistemi

## Una distinzione storico concettuale

La distinzione tra "**processo liberale**" e "**processo socialista**" è un concetto legato alla teoria del diritto e della giustizia, che affronta il modo in cui il sistema legale dovrebbe essere organizzato e funzionare all'interno di una società.

Il "processo liberale" si riferisce a un sistema giuridico basato sui principi della libertà individuale, dell'eguaglianza dei cittadini di fronte alla legge e della tutela dei diritti individuali. In un processo liberale, i diritti e le garanzie processuali sono considerati fondamentali per assicurare un'equa amministrazione della giustizia. Le parti coinvolte nella controversia hanno il diritto di essere udite in modo imparziale da un tribunale indipendente e neutrale. Questo

sistema promuove la separazione dei poteri, la presunzione di innocenza e la tutela delle libertà civili.

D'altra parte, il "processo socialista", ormai abbandonato, è associato a un sistema giuridico basato sulle ideologie, in cui l'attenzione è posta sul benessere della comunità e sull'uguaglianza economica e sociale. In un processo socialista, il ruolo principale della giustizia è considerato quello di proteggere gli interessi della collettività e di garantire una giusta distribuzione delle risorse. Questo sistema può enfatizzare la giustizia sociale e l'uguaglianza economica più del rispetto dei diritti individuali.

In questi casi la "funzione propedeutica della sentenza" si riferisce al ruolo della sentenza (verdetto) come strumento educativo e formativo nella società. Nel contesto di un processo, la sentenza può avere un impatto sulla società e sugli individui coinvolti, trasmettendo messaggi di valore per l'intera comunità. La sentenza può fungere da esempio e come strumento per prevenire futuri comportamenti scorretti o illegittimi. In tal modo, la sentenza ha una funzione educativa e preventiva, oltre al suo scopo principale di risolvere la controversia tra le parti.

## **I singoli sistemi alternativi**

In Italia, i metodi alternativi di risoluzione delle controversie (ADR, *Alternative Dispute Resolution*) sono stati introdotti e implementati dal legislatore con l'obiettivo primario di ridurre il carico del sistema giudiziario e offrire soluzioni più rapide e flessibili rispetto al tradizionale processo civile. Tra gli strumenti principali degli ADR figurano la mediazione, la conciliazione e l'arbitrato. Questi meccanismi consentono alle parti coinvolte in una controversia di trovare un accordo senza ricorrere a lunghe e costose cause giudiziarie.

Il legislatore italiano ha promosso tali strumenti con un chiaro intento deflativo, ossia per ridurre il numero di cause civili pendenti nei tribunali e snellire i procedimenti giudiziari, che spesso risultano congestionati e caratterizzati da tempi molto lunghi.

L'introduzione degli ADR risponde, quindi, alla necessità di garantire un accesso alla giustizia più efficiente, attraverso procedure meno formali, più rapide e talvolta meno costose.

In particolare, la mediazione è stata resa obbligatoria in determinate materie (come le controversie condominiali, ereditarie, e in ambito bancario e assicurativo), con l'obiettivo di favorire la risoluzione delle liti già nella fase pre-processuale.

Il legislatore, attraverso questo sistema, intende promuovere un approccio più collaborativo e meno conflittuale tra le parti, riducendo così il numero di controversie che arrivano davanti ai giudici e incentivando la cultura della conciliazione.

L'introduzione degli ADR risponde, quindi, alla necessità di garantire un accesso alla giustizia più efficiente, attraverso procedure meno formali, più rapide e talvolta meno costose.

Tuttavia, è importante sottolineare che l'intento deflativo non rappresenta la finalità originaria degli ADR.

Gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie nascono, infatti, con uno scopo più ampio e nobile: promuovere la conciliazione tra le parti e garantire una maggiore soddisfazione dei cittadini verso la giustizia.

L'obiettivo reale degli ADR è quello di permettere alle persone di risolvere i propri conflitti in modo pacifico e consensuale, offrendo una via alternativa che possa soddisfare meglio le esigenze di equità e di efficienza.

In questo modo, si mira a incrementare la fiducia dei cittadini nel sistema giuridico, consentendo loro di avere un ruolo attivo e partecipativo nella risoluzione delle controversie, con un approccio meno conflittuale e più collaborativo rispetto ai tradizionali percorsi giudiziari.

## La Mediazione

La mediazione è uno strumento che coinvolge l'intervento di un terzo soggetto, neutrale e imparziale rispetto alle parti in conflitto, il cui compito principale è assisterle nel raggiungimento di una soluzione condivisa.<sup>32</sup>

A differenza di giudici o arbitri, che possiedono potere decisionale, il mediatore non ha l'autorità per imporre decisioni o formulare proposte vincolanti. Il suo ruolo è quello di facilitare il dialogo e lo scambio di informazioni, supportando le parti nel trovare autonomamente una soluzione concordata, frutto della loro volontà comune di risolvere la disputa.

Nella tradizione giuridica italiana, il termine "conciliazione" indicava, generalmente, un procedimento di risoluzione delle controversie che prevedeva l'intervento di un terzo imparziale.

Esistevano numerose procedure conciliative, sia nel Codice di procedura civile che nelle leggi speciali.

---

<sup>32</sup> Sulla mediazione si vedano: L. Dittrich, *Il procedimento di mediazione nel d.lgs. n. 28 del 4 marzo 2010*, in *Riv. dir. proc.*, 2010, III, pp. 575 – 594; G. Canale, *Il decreto legislativo in materia di mediazione*, in *Riv. dir. proc.* 2010, III, pp. 617 – 630; C. Consolo, *La improcrastinabile radicale riforma della legge-pinto, la nuova mediazione ex d.lgs. n. 28 del 2010 e l'esigenza del dialogo con il consiglio d'Europa sul rapporto fra repubblica italiana e art. 6 Cedu*, in *Corr. giur.* 2010, IV, pp. 425 – 433 ; G. Arnone, *Mediazione e processo nelle controversie civili e commerciali: risoluzione negoziale delle liti e tutela giudiziale dei diritti - la mediazione civile: il procedimento, la competenza, la proposta*, in *Le Società*, 2010, pp. 619 – 636 ; M. Fabiani, *Profili critici del rapporto fra mediazione e processo*, in *Le Società*, 2010, IX, pp. 1142 – 1150 ; V. Vigoriti, *Mito e realtà: processo e mediazione*, in *Nuova giurisprudenza civile commentata*, 2010 , IX, pp. 429 – 434 ; R. Caponi, *Mediazione: il quadro delle ultime novità*, in *Foro it.*, 2011, X, pp. 195 – 199 ; D. Dalfino, *La mediazione alla prova: prime esperienze applicative*, in *Foro it.*, 2011, IX, pp. 189 – 195.

Storicamente, si distingueva tra conciliazione giudiziale e stragiudiziale, nonché tra conciliazione endo-processuale ed extra-processuale.

A partire dagli anni '90, il legislatore italiano ha visto in questi modelli uno strumento per agevolare la risoluzione stragiudiziale delle controversie e ridurre il contenzioso civile e commerciale.

### **Decreto legislativo 4 marzo 2010 n. 28**

Il procedimento di mediazione si applica esclusivamente alle controversie civili e commerciali che riguardano **diritti disponibili**, con l'esclusione delle controversie in materia di lavoro.

Per alcune materie espressamente previste dalla legge, la mediazione è obbligatoria e costituisce una condizione di procedibilità per la domanda giudiziale (escluso l'arbitrato).

In altri casi, è facoltativa, e la sua mancata esecuzione non comporta effetti negativi sul processo.

È inoltre prevista una mediazione demandata, disposta dal giudice durante il processo, qualora ravvisi le condizioni per una possibile conciliazione della controversia.

In quest'ultimo caso, la mediazione diventa obbligatoria, integrando una condizione sopravvenuta di procedibilità della domanda giudiziale già avviata. Il procedimento si svolge presso un organismo di mediazione, dove le parti devono essere assistite da un avvocato, tranne nel caso di mediazione facoltativa.

Il procedimento di mediazione riguarda unicamente le controversie civili e commerciali relative a diritti disponibili, con esclusione delle dispute in materia lavorativa. In alcuni ambiti specificamente indicati dalla legge, la mediazione è obbligatoria, costituendo una condizione di procedibilità per la domanda giudiziale (ma non per l'arbitrato). In altri casi, il ricorso alla mediazione è facoltativo, senza ripercussioni sulla procedibilità. La legge include anche la mediazione demandata dal giudice durante il processo, qualora vi siano circostanze che rendano opportuno conciliare la controversia. In tali situazioni, la mediazione assume carattere obbligatorio, rappresentando una condizione sopravvenuta per la procedibilità della domanda giudiziale già avviata. Indipendentemente dalla tipologia, l'intero processo si svolge presso un organismo di mediazione e le parti coinvolte devono essere assistite da un avvocato, salvo nelle mediazioni facoltative.

La disciplina della mediazione è regolata da vari provvedimenti normativi, tra cui il D.Lgs28/2010, modificato dal D.lgs. 149/2022, applicabile ai procedimenti dal 28 febbraio e, per la maggior parte, dal 30 giugno 2023. Inoltre, un nuovo regolamento attuativo, in vigore dal 15 novembre 2023, ha sostituito il precedente regolamento del 2010, completando la riforma

della mediazione, con l'aggiunta di decreti ministeriali del 1° agosto 2023 riguardanti incentivi fiscali e patrocinio a spese dello Stato.

In ambito generale, la mediazione è applicabile per tutte le controversie civili e commerciali che riguardano diritti disponibili, come previsto dall'articolo 2, comma 1, del D.lgs. 28/2010. Le controversie inerenti a diritti indisponibili, invece, sono escluse dal suo campo d'applicazione. L'articolo 2, comma 2, del medesimo decreto, in vigore dal 28 febbraio 2023, chiarisce inoltre che l'applicazione del D.lgs. 28/2010 non ostacola l'adozione di negoziazioni volontarie e paritetiche, né l'utilizzo delle procedure di reclamo o di conciliazione previste nelle carte dei servizi.

La mediazione è obbligatoria, ossia costituisce condizione di procedibilità per la domanda giudiziale, nelle materie indicate espressamente dalla legge, come ampliato a partire dal 30 giugno 2023 (art. 5 D.lgs. 28/2010). Anche se le parti scelgono un diverso rito, ciò non rileva quando la controversia rientra in tali materie (Trib. Torino, 23 marzo 2015). Tuttavia, tale obbligo non sussiste per le controversie devolute a un arbitrato, poiché la mediazione è richiesta solo prima di iniziare un'azione in giudizio.

Nel caso delle **liti condominiali**, la mediazione obbligatoria si applica alle controversie che nascono dal mancato rispetto o dall'errata applicazione delle disposizioni sul condominio, come ad esempio l'esecuzione delle deliberazioni dell'assemblea, l'uso delle cose comuni e la gestione delle spese e dei contributi per la manutenzione ordinaria.

A partire dal 30 giugno 2023, l'amministratore di condominio ha la facoltà di avviare, aderire e partecipare al procedimento di mediazione, come previsto dall'art. 5 ter, primo periodo, del D.lgs. 28/2010 e dall'art. 71 quater delle disp. att. c.c. Il verbale contenente l'accordo o la proposta del mediatore deve essere sottoposto all'assemblea condominiale, che decide con le maggioranze dell'art. 1136 c.c. Se non si delibera nei tempi stabiliti, l'accordo si intende non raggiunto. Questo snellisce la procedura, evitando passaggi doppi in assemblea.

Le cause relative ai **diritti reali** per cui la mediazione è obbligatoria includono, tra l'altro, controversie legate ai contratti di vendita, quando l'oggetto è un diritto reale trasferito dal contratto, come azioni per l'esecuzione specifica (art. 2932 c.c.) o l'annullamento del contratto di vendita. Rientrano anche le azioni di accertamento dell'usucapione e le cause per il rilascio di immobili occupati senza titolo. Le dispute su diritti immateriali come la proprietà intellettuale sono discusse per l'applicazione della mediazione.

Le controversie in materia di contratti assicurativi, bancari e finanziari sono soggette alla mediazione obbligatoria, in base all'art. 5, c. 1, D.lgs. 28/2010 (dal 30 giugno 2023). Alternativamente, è possibile avvalersi di procedure specifiche, come quelle previste dal TUB (art. 128 bis), dal TUF (art. 32 ter), e dal Codice delle Assicurazioni (art. 187.1, D.lgs.

209/2005), oppure dalla L. 481/1995 (art. 2, c. 24). I contratti che rientrano in questa previsione includono operazioni bancarie, locazioni finanziarie, fideiussioni e mutui, benché su quest'ultimo vi sia giurisprudenza divergente.

## **Mediazione obbligatoria/necessaria**

La mediazione obbligatoria deve generalmente essere proposta prima dell'instaurazione della causa. Tuttavia, dal 30 giugno 2023, in procedimenti come il decreto ingiuntivo (inclusa l'opposizione), la convalida di sfratto o licenza, e i procedimenti possessori, la mediazione va avviata successivamente a specifici provvedimenti processuali (art. 5 c. 6 D.lgs. 28/2010). In altri procedimenti, come la consulenza tecnica preventiva o l'opposizione all'esecuzione forzata, l'obbligo è escluso (art. 5 c. 6). In ogni caso, resta possibile richiedere provvedimenti urgenti o cautelari.

Se si desiderano proporre più domande connesse riguardanti diritti disponibili, e solo per alcune di esse è obbligatoria la mediazione, è consigliabile riferire tutte le domande alla procedura di mediazione.

Ciò consente di evitare complessità nel giudizio e promuove la conciliazione tra le parti. Se invece una o più domande riguardano diritti indisponibili, queste dovranno essere devolute al giudice.

Al momento del conferimento dell'incarico, l'avvocato deve obbligatoriamente informare il proprio assistito circa la possibilità di ricorrere alla mediazione e sulle agevolazioni fiscali, oltre ai casi in cui tale tentativo è obbligatorio e costituisce condizione di procedibilità della domanda giudiziale.

Tale informativa deve essere fornita in modo chiaro e per iscritto, e sottoscritta dall'assistito, per poi essere allegata all'atto introduttivo del giudizio.

Qualora il documento manchi, il giudice può disporre l'informativa ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D.lgs. 28/2010, segnalando alla parte la possibilità di richiedere la mediazione. L'inosservanza degli obblighi informativi rende il contratto tra avvocato e assistito annullabile.

Le parti sono obbligate a partecipare personalmente alla mediazione; solo per giustificati motivi possono delegare un rappresentante con i necessari poteri decisionali per comporre la controversia. In caso di necessità, il mediatore può chiedere la dichiarazione di rappresentanza e verbalizzarne i poteri (art. 8, comma 4, D.lgs. 28/2010). Inoltre, le parti possono essere rappresentate anche dai propri avvocati tramite procura specifica per la mediazione, ma non è sufficiente la normale procura alle liti.

Al momento del conferimento dell'incarico, l'avvocato deve obbligatoriamente informare il proprio assistito circa la possibilità di ricorrere alla mediazione e sulle agevolazioni fiscali (cfr.

n. 168), oltre ai casi in cui tale tentativo è obbligatorio e costituisce condizione di procedibilità della domanda giudiziale.

Tale informativa deve essere fornita in modo chiaro e per iscritto, e sottoscritta dall'assistito, per poi essere allegata all'atto introduttivo del giudizio. Qualora il documento manchi, il giudice può disporre l'informativa ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D.lgs. 28/2010, segnalando alla parte la possibilità di richiedere la mediazione.

A partire dal 30 giugno 2023, è stato ribadito che, in tutti i casi di mediazione obbligatoria o demandata dal giudice, le parti devono essere assistite dai rispettivi avvocati (art. 8, comma 5, D.lgs. 28/2010), senza previsione di sanzioni in caso di inadempimento, allo scopo di garantire la partecipazione attiva e assistita.

Per avviare una mediazione, la parte o entrambe devono rivolgersi a un organismo iscritto nel Registro degli Organismi presso il Ministero della Giustizia, come disposto dall'art. 16 c. 1 D.lgs. 28/2010 e dall'art. 3 DM Giustizia del 24 ottobre 2023 n. 150.

Il registro è suddiviso tra organismi pubblici e privati, con una sezione speciale per ADR. Gli organismi adottano un regolamento interno per definire le regole procedurali. Dal 30 giugno 2023, la mediazione va presentata presso un organismo territorialmente competente, ovvero che abbia la sede principale o secondaria nel luogo del giudice territorialmente competente per la controversia, salvo accordi differenti tra le parti.

### **Mediazione telematica**

La **mediazione in modalità telematica**, disciplinata dall'art. 8 *bis* D.lgs. 28/2010, è applicabile ai procedimenti avviati dopo il 28 febbraio 2023.

### **Correttivo Cartabia. Mediazione telematica**

#### **Nuovo articolo 8bis**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. **Correttivo alla Riforma Cartabia sulla mediazione e negoziazione assistita**, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

Quando la mediazione avviene in modalità telematica, con il consenso delle parti, il mediatore prepara gli atti del procedimento e li sottoscrive secondo le norme previste dal presente decreto, rispettando le disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale (decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82).

Al termine della procedura, il mediatore crea un documento informatico che contiene il verbale e l'eventuale accordo, per poi raccogliere le firme delle persone obbligate a firmare. Il documento viene immediatamente firmato e restituito al mediatore.

Una volta ricevuto il documento, il mediatore verifica che le firme siano state correttamente apposte, siano valide e integre, quindi, firma anche lui e deposita il documento presso la segreteria dell'organismo di mediazione, che provvede a inviarlo alle parti coinvolte e ai loro avvocati, se presenti.

### **Correttivo Cartabia. Nuovo articolo 8ter**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. **Correttivo alla Riforma Cartabia sulla mediazione e negoziazione assistita**, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

Ogni parte ha sempre la possibilità di richiedere al responsabile dell'Organismo di mediazione di partecipare agli incontri tramite collegamento audiovisivo da remoto.

I sistemi audiovisivi utilizzati per questi incontri devono garantire che tutte le persone collegate possano vedersi e sentirsi contemporaneamente in modo chiaro ed efficace.

Quando il mediatore deve raccogliere le firme dei partecipanti per gli atti redatti durante un incontro in cui una o più parti partecipano da remoto, tutte le firme devono essere apposte seguendo le disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale (decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82) e nel rispetto dell'articolo 8-bis, commi 2 e 3, con l'eccezione indicata nel comma 4.

Nel caso in cui la mediazione non si svolga secondo le modalità telematiche previste dall'articolo 8-bis, le parti possono decidere congiuntamente di firmare tutti i documenti in modo tradizionale, davanti al mediatore.

Le parti devono collaborare in buona fede e con correttezza per garantire che gli atti redatti durante un incontro a cui partecipano da remoto vengano firmati senza ritardi.

L'organismo di mediazione è responsabile della conservazione e dell'esibizione dei documenti del procedimento telematico, in conformità all'articolo 43 del decreto legislativo n. 82 del 2005.

In questa forma, ogni atto del procedimento deve essere redatto e firmato seguendo le norme del Codice dell'Amministrazione Digitale, e trasmesso tramite PEC o altri servizi di recapito certificato.

Al termine del processo, il mediatore redige un documento informatico unico, nativo digitale, contenente il verbale e l'accordo, che viene inviato alle parti e ai rispettivi avvocati per la sottoscrizione con firma digitale o altra firma elettronica qualificata.

Nel caso di mediazioni obbligatorie o ordinate dal giudice, il documento elettronico viene trasmesso anche agli avvocati, che lo firmano utilizzando le stesse modalità. Una volta ricevuto il documento firmato, il mediatore appone la sua firma digitale e lo trasmette alle parti, agli avvocati e alla segreteria dell'organismo di mediazione.

La conservazione e la gestione dei documenti telematici seguono quanto stabilito dall'art. 43 Codice dell'Amministrazione Digitale.

Indipendentemente dalla modalità telematica, gli incontri di mediazione possono svolgersi con collegamenti audiovisivi da remoto, assicurando sempre l'udibilità e la visibilità reciproca delle parti coinvolte. Le parti possono scegliere di partecipare sia da remoto che in presenza, previa richiesta al responsabile dell'organismo di mediazione.

### **Durata del procedimento**

La **durata del procedimento** di mediazione, regolata dall'art. 6 D.lgs. 28/2010, era fissata in origine da un massimo di 3 mesi, a partire dal deposito della domanda o dalla scadenza del termine indicato dal giudice era stata introdotta la possibilità di prorogare tale termine di ulteriori 3 mesi, purché la proroga venga richiesta dopo l'avvio della mediazione e prima della sua scadenza, con l'accordo scritto delle parti.

### **Correttivo alla Riforma Cartabia**

#### **Nuovo articolo 6**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. **Correttivo alla Riforma Cartabia** sulla mediazione e negoziazione assistita, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

Il testo del Correttivo all'art.6 prevede che il procedimento di mediazione abbia una durata di **sei mesi**, prorogabile dopo la sua instaurazione e prima della sua scadenza, fermo quanto previsto dal secondo comma della stessa norma, per periodi di volta in volta non superiori a tre mesi.

Nel caso in cui ci si trovi nell'ambito della Mediazione demandata dal giudice, il Correttivo dispone che il procedimento di mediazione abbia una durata di **sei mesi**, prorogabile dopo la sua instaurazione e prima della sua scadenza, per **una sola** volta, di ulteriori tre mesi.

Se vi è un **giudizio pendente**, le parti devono informare il giudice della proroga, affinché questi possa adottare i provvedimenti opportuni. È stato confermato che il termine della mediazione non subisce sospensioni durante il periodo feriale, neanche quando il giudice rinvia la causa per mancato esperimento del tentativo di mediazione.

Per avviare il procedimento di mediazione, è necessario che una delle parti o entrambe presentino una domanda presso un organismo iscritto nel registro degli organismi di mediazione, gestito dal Ministero della Giustizia.

La domanda deve riportare tutte le informazioni essenziali, come le parti coinvolte, l'organismo scelto, l'oggetto della controversia, le motivazioni alla base della richiesta e il

valore della lite secondo i criteri stabiliti dal Codice di procedura civile. In assenza di una determinazione chiara del valore, la domanda deve fornire ragioni specifiche che giustificano tale indeterminatezza.

Il deposito della domanda avviene preferibilmente presso la sede dell'organismo o tramite PEC, secondo quanto previsto dal regolamento dell'organismo di mediazione. Dal momento del deposito, l'organismo ha l'obbligo di designare un mediatore e fissare il primo incontro tra le parti, che deve tenersi non prima di 20 e non oltre 40 giorni dal deposito della domanda, salvo accordi diversi tra le parti.

L'organismo deve comunicare tempestivamente alle parti tutte le informazioni rilevanti, incluse le modalità del procedimento e l'identità del mediatore. Una volta ricevuta questa comunicazione, la domanda di mediazione assume gli stessi effetti di una domanda giudiziale, sospendendo la prescrizione dei diritti coinvolti e impedendo eventuali decadenze, ma solo una volta. L'organismo di mediazione ha anche la facoltà di nominare uno o più mediatori ausiliari, qualora la controversia richieda competenze tecniche specifiche, garantendo in questo modo la massima efficacia della procedura.

Dal 30 giugno 2023, è stata confermata la disciplina riguardante gli **effetti della domanda** di mediazione, specificando che essi si producono “dal momento in cui la comunicazione perviene a conoscenza delle parti”.

Tuttavia, la collocazione normativa è stata modificata e ora è regolata dal nuovo art. 8 c. 2 D.lgs. 28/2010, sostituendo il precedente art. 5 c. 6. Più precisamente, la presentazione della domanda di mediazione determina:

- L'interruzione della prescrizione;
- L'impedimento della decadenza, per una sola volta.

In aggiunta, la parte che presenta la domanda può autonomamente comunicare l'avvenuta presentazione alla controparte per beneficiare dell'effetto interruttivo della prescrizione o dell'impedimento della decadenza.

Tale comunicazione, tuttavia, non esonera l'organismo dagli obblighi formali di trasmettere la comunicazione ufficiale, secondo quanto stabilito dal regolamento della procedura. Lo scopo di questa disposizione è garantire che eventuali ritardi o inefficienze dell'organismo di mediazione non pregiudichino i diritti delle parti, evitando così che la domanda, presentata in prossimità della scadenza dei termini, possa subire un effetto perentorio.

Dopo il deposito della domanda di mediazione, il responsabile dell'organismo ha l'obbligo di designare un mediatore e fissare il primo incontro, che deve tenersi tra 20 e 40 giorni dal deposito della domanda, salvo diverso accordo tra le parti.

La modifica del 30 giugno 2023, che estende il termine massimo da 30 a 40 giorni, permette una maggiore preparazione e una selezione più accurata del mediatore.

Le parti possono indicare un mediatore, ma la decisione finale resta del responsabile dell'organismo.

L'organismo è poi tenuto a comunicare tempestivamente alle parti tutte le informazioni rilevanti, incluse la designazione del mediatore, la sede e l'orario dell'incontro, e i dettagli della procedura. In presenza di controversie tecniche, l'organismo può nominare mediatori ausiliari, migliorando così l'efficienza del processo.

Il regolamento di procedura deve prevedere la possibilità per le parti di concordare la scelta del mediatore, rispettando la competenza specifica e assicurando la rotazione degli iscritti al registro.

Tuttavia, se l'organismo decide di non seguire l'indicazione delle parti, la nomina avviene in base a criteri predeterminati che garantiscono imparzialità e correttezza.

Il mediatore può essere un singolo individuo o un gruppo di persone che, singolarmente o in collaborazione, svolgono il ruolo di mediazione, rimanendo però privi del potere di esprimere giudizi o decisioni vincolanti per i destinatari del servizio (art. 1 c. 1 lett. b D.lgs. 28/2010). È una figura professionale con qualifiche specifiche di onorabilità e competenza, che opera all'interno di un organismo di mediazione (art. 8 c. 2 DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150). Ogni mediatore ha facoltà di prestare la propria disponibilità per un massimo di cinque organismi di mediazione e deve fornire la prestazione in maniera diretta e personale (art. 22 c. 1 e 2 DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150). Avvocati iscritti all'albo godono di un diritto automatico all'iscrizione come mediatori (art. 16 c. 4 bis D.lgs. 28/2010).

In merito alla formazione del mediatore, questa prevede la partecipazione e il superamento di una prova finale al termine di un corso specifico della durata minima di 80 ore. Questo corso include un modulo teorico e pratico e si conclude con una valutazione finale di almeno quattro ore, che deve avvenire in presenza e include la simulazione di una proposta mediatrice. Avvocati iscritti all'albo non sono tenuti a completare il modulo teorico relativo alla normativa nazionale e alla mediazione disposta dal giudice (art. 23 c. 1 e 8 DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150). Coloro che non hanno una laurea in giurisprudenza devono completare un corso di approfondimento giuridico aggiuntivo di almeno 14 ore, che copre i fondamenti di diritto sostanziale e processuale necessari per comprendere la normativa in tema di mediazione (art. 23 c. 6 e 7 DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150).

### **Imparzialità e indipendenza**

Il mediatore, per ogni incarico assegnato, è tenuto a rispettare l'obbligo di (art. 14 c. 2 D.lgs. 28/2010, valido per i procedimenti avviati dopo il 28 febbraio 2023):

- firmare, per ogni incarico, una dichiarazione di imparzialità e, per i procedimenti iniziati dopo il 28 febbraio 2023, anche una dichiarazione di indipendenza, seguendo le indicazioni stabilite dal regolamento applicabile, e rispettando eventuali impegni aggiuntivi previsti dal regolamento stesso;
- notificare immediatamente al responsabile dell'organismo e alle parti coinvolte qualsiasi circostanza che, durante il procedimento, possa influenzare la sua indipendenza o imparzialità.

La mediazione non può iniziare se il mediatore non ha precedentemente firmato la dichiarazione (art. 22 c. 1 lett. g e i DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150).

Inoltre, l'avvocato che agisce come mediatore non può avere il proprio studio presso la sede dell'organismo di mediazione, né permettere che l'organismo utilizzi il suo studio come sede (art. 62 c. 5 Cod. forense).

Il mediatore deve operare in modo neutrale, facilitando il dialogo tra le parti per superare le loro divergenze e deve agire con correttezza e buona fede, informando le parti di ogni circostanza relativa all'affare di cui è a conoscenza o che avrebbe dovuto conoscere con la diligenza richiesta.

### **Riservatezza e segretezza**

Tutti coloro che partecipano al procedimento di mediazione o prestano servizio presso l'organismo hanno l'obbligo di mantenere riservate le dichiarazioni rese e le informazioni apprese durante il procedimento (art. 9 c. 1 D.lgs. 28/2010, applicabile ai procedimenti avviati dopo il 28 febbraio 2023). Questo obbligo si applica sia nei confronti di terzi sia verso le altre parti coinvolte, salvo diverso consenso da parte della persona che ha fornito le informazioni (art. 9 c. 2 D.lgs. 28/2010).

Tali dichiarazioni o informazioni non possono essere utilizzate in giudizio, nemmeno parzialmente, in caso di fallimento della mediazione, salvo consenso della parte che le ha rese o da cui provengono le informazioni (art. 10 c. 1 D.lgs. 28/2010). Non è consentito utilizzare tali dichiarazioni come prova testimoniale, né deferire il giuramento decisorio basato su di esse (art. 10 c. 1 D.lgs. 28/2010).

Ausiliari del mediatore (art. 8 D.lgs. 28/2010)

Nel caso in cui la controversia presenti aspetti che richiedono competenze tecniche specifiche, l'organismo di mediazione ha la facoltà di nominare uno o più **mediatori ausiliari** (art. 8 c. 1, ultimo periodo D.lgs. 28/2010).

Nel caso non sia possibile avvalersi di mediatori ausiliari, il mediatore ha la possibilità di rivolgersi a esperti iscritti negli albi dei consulenti tecnici presso i tribunali. Il regolamento

dell'organismo di mediazione deve stabilire le modalità di calcolo e liquidazione dei compensi spettanti agli esperti (art. 8 c. 7, primo e secondo periodo D.lgs. 28/2010, art. 22 c. 1 lett. r DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150), in modo da permettere alle parti di conoscere in anticipo i costi complessivi della procedura.

A partire dal 30 giugno 2023, al momento della nomina dell'esperto, le parti possono concordare che la relazione redatta dall'esperto sia utilizzabile in sede giudiziale. In tale caso, la relazione sarà valutata liberamente secondo quanto disposto dall'art. 116 c. 1 c.p.c. (art. 8 c. 7, terzo e quarto periodo D.lg. 28/2010).

Questa disposizione ha l'obiettivo di incentivare le parti a ricorrere alla mediazione, consentendo loro di beneficiare del lavoro tecnico svolto durante il procedimento stragiudiziale, anche in caso di mancato accordo.

### **Partecipazione di avvocati e parti**

Le parti devono essere presenti di persona durante il procedimento di mediazione. Tuttavia, in caso di validi motivi, è possibile nominare un delegato che sia informato sui fatti e dotato dei necessari poteri per risolvere la controversia. Questo serve a garantire che la mediazione non fallisca. Le entità giuridiche diverse dalle persone fisiche possono partecipare al procedimento tramite rappresentanti o delegati che conoscano i fatti e siano muniti dei poteri necessari per risolvere la questione. Se necessario, il mediatore può richiedere alle parti di formalizzare i poteri di rappresentanza, e lo annota nel verbale (art. 8 c. 4 D.lg. 28/2010).

La parte invitata a prendere parte alla mediazione può accettare l'invito mediante una dichiarazione esplicita. I moduli di adesione alla procedura, con la possibilità di fare osservazioni, sono disponibili sui siti web degli organismi di mediazione.

### **Conseguenze della mancata partecipazione**

Se la parte convocata non partecipa alla mediazione senza un motivo valido, il giudice può trarne conseguenze probatorie nel giudizio successivo, secondo l'art. 116 c. 2 c.p.c. (art. 12 *bis* c. 1 D.lg. 28/2010).

Inoltre, se la mediazione è una condizione di procedibilità, il giudice può condannare la parte che non ha preso parte al primo incontro senza giustificato motivo a versare allo Stato una somma pari al doppio del contributo unificato richiesto per il processo (art. 12 *bis* c. 2 Dlgs. 28/2010).

Nel caso in cui una pubblica amministrazione (ai sensi dell'art. 1 c. 2 D.lg. 165/2001) o un soggetto sottoposto a vigilanza non partecipi, il giudice deve trasmettere la decisione al PM presso la Corte dei conti o all'autorità di vigilanza competente (art. 12 *bis* c. 4 D.lgs. 28/2010), permettendo così di avviare le procedure per valutare eventuali responsabilità.

Infine, nel caso previsto dall'art. 12 *bis* c. 2 d.lgs. 28/2010 (condanna della parte a versare il doppio del contributo unificato), il giudice, su richiesta, può anche condannare la parte soccombente a pagare alla controparte una somma equitativamente stabilita, fino a un massimo delle spese processuali maturate dopo la mediazione (art. 12 *bis* c. 3 d.lgs. 28/2010).

### **Correttivo Cartabia Nuovo art. 3**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. **Correttivo alla Riforma Cartabia sulla mediazione e negoziazione assistita**, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

Il nuovo quarto comma dell'art. 3 del D.lgs. 28/2010 prevede che la mediazione può svolgersi secondo modalità telematiche previste dal Regolamento dell'Organismo, nel rispetto delle disposizioni in tema di incontri di mediazione con modalità audiovisive da remoto, previste dall'art. 8<sup>ter</sup>.

### **Correttivo Cartabia Nuovo art. 8**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. **Correttivo alla Riforma Cartabia sulla mediazione e negoziazione assistita**, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

In tema di delega alla partecipazione, il nuovo comma quarto dispone che la delega per la partecipazione all'incontro è conferita con atto sottoscritto con firma non autenticata e contiene gli estremi del documento di identità del delegante. Se con l'accordo le parti concludono un dei contratti o compiono uno degli atti previsti dall'articolo 2643 del Codice civile, il delegante può conferire la delega con firma autenticata da un pubblico ufficiale a ciò autorizzato. Il delegato a partecipare all'incontro di mediazione cura la presentazione e la consegna della delega, unitamente ad una copia non autenticata del proprio documento di identità, per la loro acquisizione agli atti della procedura.

### **Svolgimento del primo incontro**

Il primo incontro di mediazione si svolge nel giorno, ora e luogo stabiliti dall'organismo di mediazione. A tale incontro devono partecipare tutte le parti coinvolte, supportate dai rispettivi avvocati. Il mediatore verifica l'identità dei presenti e controlla che abbiano i necessari poteri per decidere sui diritti in questione.

Successivamente, il mediatore si presenta, chiarendo che non svolge la funzione di giudice o arbitro, e illustra il suo ruolo, specificando la propria imparzialità, indipendenza e obblighi di

riservatezza. Egli spiega inoltre la funzione e le modalità operative della mediazione (art. 8 c. 1 d.lgs. 28/2010), fornendo tutte le informazioni necessarie per un corretto svolgimento del procedimento. Si assicura inoltre che le parti comprendano e accettino le regole da seguire durante gli incontri.

Dal 30 giugno 2023, il mediatore deve ribadire, durante il primo incontro, la propria funzione e le modalità di svolgimento della mediazione, impegnandosi affinché le parti raggiungano un accordo di conciliazione. Le parti e i loro avvocati sono tenuti a cooperare in buona fede e con correttezza per consentire un confronto effettivo sui punti controversi. Il mediatore redige un verbale, che viene firmato da tutti i partecipanti al termine dell'incontro (art. 8 c. 6 d.lgs. 28/2010).

L'obiettivo di questa disposizione è evidenziare il ruolo cruciale del primo incontro, che non deve essere limitato a fornire solo informazioni sulla procedura. Esso ha lo scopo di rendere la mediazione concreta, con l'auspicio di facilitare un accordo conciliativo o, comunque, soddisfare la condizione di procedibilità.

Il mediatore informa le parti della possibilità di tenere sessioni separate con ciascuna di esse durante il procedimento e, qualora non si raggiunga un accordo, può formulare una proposta, su richiesta di entrambe le parti o su propria iniziativa, secondo quanto stabilito dal regolamento dell'organismo. Egli chiarisce anche le possibili conseguenze della mancata accettazione della proposta nel successivo giudizio.

Durante il processo di mediazione, è fondamentale che le parti rispettino i turni di parola, esprimano chiaramente le loro posizioni e interessi, osservando i tempi assegnati.

A partire dal 30 giugno 2023, le parti devono partecipare al primo incontro con l'assistenza dei propri avvocati e devono cooperare lealmente e in buona fede per garantire un confronto costruttivo sulle questioni in discussione (art. 8 c. 1 e 6 d.lgs. 28/2010).

Questa modifica ha trasformato il primo incontro, creando un nuovo modello di mediazione.

Nuove domande e nuovi elementi

Nel procedimento di mediazione non esistono restrizioni né temporali né oggettive per la presentazione di nuove circostanze, eccezioni, richieste o interessi. Le richieste iniziali delle parti coinvolte non devono necessariamente coincidere con l'accordo raggiunto alla fine del processo. A differenza del procedimento giudiziario ordinario, non è richiesto il rispetto del principio di corrispondenza tra le domande presentate e l'accordo finale.

### **Estensione della mediazione a terzi**

Una parte chiamata in mediazione, o anche la parte richiedente in base alle difese della controparte, può decidere di coinvolgere un terzo che ritiene essere parte della controversia o dal quale si aspetta una garanzia. Se la richiesta verso il terzo rientra tra quelle soggette a

mediazione obbligatoria, la parte interessata dovrà avviare preliminarmente il procedimento nei confronti del terzo o richiedere l'estensione della mediazione se la controparte l'ha già proposta. Non essendo necessario il litisconsorzio obbligatorio, non è indispensabile che la mediazione coinvolga tutte le parti.

Tuttavia, se il chiamante desidera che il terzo assuma le obbligazioni richieste, dovrà richiedere l'estensione della mediazione a quest'ultimo, al fine di cercare una risoluzione consensuale. Tale richiesta può essere evitata solo se il terzo dichiara di non contestare il titolo su cui si basa la chiamata (ad esempio, un assicuratore non nega il contratto, ma contesta soltanto la validità della richiesta fatta contro l'assicurato).

### **Accesso agli atti del procedimento**

Nonostante l'obbligo di riservatezza del mediatore, le parti hanno diritto di accedere agli atti del procedimento di mediazione. Il responsabile dell'organismo è tenuto a custodire tali atti in un fascicolo dedicato, registrato e numerato nel registro degli affari di mediazione. Il regolamento dell'organismo deve inoltre specificare come viene garantito il diritto di accesso agli atti, distinguendo tra quelli depositati nelle sessioni comuni e quelli delle sessioni separate (art. 22 c. 1 lett. v DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150). Non sono ammesse comunicazioni riservate delle parti rivolte esclusivamente al mediatore, eccetto quelle effettuate durante le sessioni separate (art. 22 c. 1 lett. m DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150).

Gli organismi di mediazione sono tenuti a gestire i dati personali forniti dalle parti, in particolare quelli sensibili o giudiziari, nel rispetto del regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (Reg. UE 679/2016) e della normativa nazionale sulla privacy. Devono adottare tutte le misure tecniche e organizzative necessarie a garantire la sicurezza e la protezione dei dati in ogni fase del trattamento, compresa la conservazione, la trasmissione e la comunicazione ai soggetti autorizzati (art. 47 c. 6 DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150).

### **Correttivo Cartabia Nuovo Art. 11**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. Correttivo alla Riforma Cartabia sulla mediazione e negoziazione assistita, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

Il nuovo comma *4bis* dell'art.10, in merito alla conclusione del procedimento, dispone, tra l'altro, che, se la mediazione si conclude senza raggiungere un accordo, la parte interessata deve presentare la domanda giudiziale entro il **termine di decadenza** stabilito dall'articolo 8, comma 2, che inizia a decorrere dal momento in cui il verbale conclusivo della mediazione viene depositato presso la segreteria dell'Organismo.

A meno che non sia specificato diversamente dall'articolo 8bis, il verbale in formato analogico cartaceo e l'eventuale accordo allegato vengono redatti in tanti originali quanti sono i partecipanti alla mediazione, oltre a un originale destinato al deposito presso l'organismo.

Le parti che lo richiedono possono ottenere una copia del verbale e dell'eventuale accordo depositati presso la segreteria dell'Organismo. L'Organismo ha l'obbligo di conservare una copia degli atti relativi ai procedimenti trattati per almeno tre anni dalla data della loro conclusione.

### **Esito della mediazione**

Il procedimento di mediazione può concludersi in diversi modi:

- a) Se le parti trovano un'intesa, si giunge a un "accordo conciliativo": in questo caso, il mediatore redige un verbale mentre le parti stilano il testo del loro accordo, il quale, unito al verbale, può costituire titolo esecutivo;
- b) Se non si raggiunge un'intesa, il mediatore registra l'esito negativo del procedimento nel verbale;
- c) Quando le parti non riescono a raggiungere un accordo, oppure presentano congiuntamente una richiesta, il mediatore può formulare una proposta di conciliazione; le parti hanno la possibilità di accettare o rifiutare tale proposta.

### **Effetti della riforma**

La riforma ha introdotto modifiche anche alla fase conclusiva della mediazione. Le innovazioni riguardano (art. 11 D.lgs. 28/2010, il cui titolo è stato modificato da «Conciliazione» a «Conclusione del procedimento»):

- la redazione del verbale e la sua formalizzazione (v. n. 97);
- il termine entro il quale le parti devono comunicare al mediatore l'accettazione o il rifiuto della proposta;
- l'inserimento del valore dell'accordo di conciliazione nell'accordo stesso;
- l'obbligo di conservare gli atti relativi ai procedimenti di mediazione.

Se la mediazione ha esito positivo e si conclude con un «accordo di conciliazione», il mediatore compila un verbale e allega l'accordo raggiunto (art. 11 c. 1 D.lgs. 28/2010, applicabile ai procedimenti iniziati dopo il 28 febbraio 2023). Solitamente, verbale e accordo sono documenti distinti, ma in controversie di minore entità e complessità è possibile che l'accordo venga incluso direttamente nel verbale redatto dal mediatore. La riforma ha sostituito il termine «accordo amichevole» con «accordo di conciliazione» (art. 11 c. 1 D.lgs. 28/2010).

### **Verbale**

Il verbale di mediazione redatto dal mediatore deve contenere i seguenti elementi:

- una dichiarazione che il mediatore è regolarmente iscritto all'organismo di mediazione inserito nel registro del Ministero della Giustizia (con i relativi estremi di accreditamento);
- la sottoscrizione autografa delle parti o, se impossibile, tale impossibilità certificata dal mediatore (art. 11 c. 4 D.lgs. 28/2010);
- la firma del mediatore, che certifica l'autenticità delle firme delle parti (art. 11 c. 4 D.lgs. 28/2010).

Il verbale viene depositato presso la segreteria dell'organismo di mediazione e può essere rilasciata copia alle parti su richiesta (art. 11 c. 6 D.lgs. 28/2010). In una sentenza, si è affermato che il tardivo deposito del verbale può portare alla dichiarazione di improcedibilità della domanda giudiziale, anche quando la mediazione non è contestata, poiché il giudice in tali casi non può effettuare i necessari controlli (Trib. Nocera Inferiore 11 marzo 2021).

### **Nuove disposizioni**

Il verbale conclusivo della mediazione, contenente l'eventuale accordo, deve essere firmato dalle parti, dai loro avvocati, da eventuali altri partecipanti e dal mediatore, il quale attesta l'autenticità delle firme o la loro impossibilità, provvedendo poi al deposito immediato presso la segreteria dell'organismo.

Nel verbale, il mediatore annota la presenza di tutti coloro che hanno partecipato e di chi, seppur invitato, è rimasto assente (art. 11 c. 4 d.lgs. 28/2010).

Il verbale contenente l'accordo di conciliazione può essere redatto in formato digitale o, se cartaceo, in tante copie quante sono le parti coinvolte nella mediazione, oltre a un'ulteriore copia per il deposito presso l'organismo (art. 11 c. 5 d.lgs. 28/2010). Una copia del verbale depositato può essere richiesta dalle parti e l'organismo di mediazione ha l'obbligo di conservarne una per almeno tre anni dalla conclusione del procedimento (art. 11 c. 6 d.lgs. 28/2010).

### **Accordo di conciliazione**

L'accordo di conciliazione è un documento redatto e sottoscritto dalle parti coinvolte, dal quale il mediatore rimane estraneo. L'accordo viene successivamente allegato al verbale di mediazione. La forma dell'accordo varia in base al suo contenuto. Ad esempio, per atti che richiedono la trascrizione, come quelli soggetti all'art. 2643 del Codice civile (es. una vendita immobiliare o la rinuncia a un diritto di proprietà), è necessario l'intervento di un pubblico ufficiale abilitato ad autenticare le firme (art. 11 c. 7 d.lgs. 28/2010, applicabile ai procedimenti avviati dopo il 28 febbraio 2023).

Le parti possono includere nell'accordo ulteriori clausole, come:

- una penale per ogni violazione o mancata osservanza degli obblighi stabiliti, o per eventuali ritardi nel loro adempimento (art. 11 c. 3 d.lgs. 28/2010);
- una condizione sospensiva, ai sensi dell'art. 1353 c.c., conforme alla normativa generale sui contratti.

L'intervento del pubblico ufficiale è richiesto quando si tratta di atti da trascrivere "**ai sensi dell'art. 2643 c.c.**".

Restano escluse, secondo la normativa, alcune categorie di atti, come: contratti preliminari (art. 2645 bis c.c.), atti contenenti vincoli di destinazione su immobili (art. 2645 ter c.c.), divisioni immobiliari (art. 2647 c.c.), accettazioni di eredità o legati (art. 2648 c.c.) e cessioni di beni ai creditori (art. 2649 c.c.). Tuttavia, si ritiene interpretativamente che l'intervento di un pubblico ufficiale sia richiesto quando l'accordo di conciliazione:

- implica un accesso a registri immobiliari pubblici (es. trascrizioni immobiliari, iscrizioni ipotecarie o annotazioni) (Silla);
- prevede trascrizioni, iscrizioni o annotazioni riguardanti beni mobili registrati;
- riguarda contratti di cessione di quote sociali o di trasferimento di aziende, poiché la pubblicità nel registro delle imprese presuppone la stessa tutela alla base della pubblicità immobiliare e per i beni mobili registrati.

La riforma ha inoltre stabilito che i rappresentanti delle amministrazioni pubbliche (art. 1 c. 2 d.lgs. 165/2001) che sottoscrivono un accordo di conciliazione sono responsabili solo per dolo o colpa grave (art. 11 bis d.lgs. 28/2010, applicabile ai procedimenti iniziati dopo il 28 febbraio 2023).

In particolare, in caso di accordo di conciliazione concluso nell'ambito della mediazione o in sede giudiziale da tali rappresentanti, la responsabilità contabile è limitata a fatti o omissioni dolosi o gravemente colposi, con negligenza inescusabile dovuta a grave violazione di legge o travisamento dei fatti (art. 1 c. 1.1 L. 20/94). Questa limitazione si applica anche agli accordi conclusi in procedimenti già pendenti al 28 febbraio 2023 (art. 41 c. 3 bis d.lgs. 149/2022).

La riforma ha recepito l'interpretazione giurisprudenziale sulla responsabilità contabile (Corte dei conti 24 febbraio 2022 n. 9), che valuta positivamente le delibere delle amministrazioni che autorizzano accordi transattivi per diritti disponibili, utili a evitare o definire una controversia.

Tale limitazione opera purché il funzionario abbia rispettato criteri di proporzionalità, adeguatezza, razionalità e logicità, sempre richiesti all'azione amministrativa.

La stessa limitazione di responsabilità si applica al funzionario che conclude una conciliazione in sede giudiziale, sia aderendo alla proposta del giudice sia attraverso la conciliazione giudiziale. Il giudice contabile, dunque, non può generalmente sindacare le scelte

discrezionali dei funzionari pubblici, a meno che queste non risultino irragionevoli o irrazionali, soprattutto quando l'accordo conciliativo rappresenta una soluzione palesemente vantaggiosa e conforme alla normativa procedurale e agli obblighi di motivazione.

### **Correttivo Cartabia Art. 12**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. **Correttivo alla Riforma Cartabia sulla mediazione e negoziazione assistita**, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

Il nuovo articolo 12 prevede, tra l'altro, ai commi 1, *1bis* e *1ter* che l'avvocato certifica che la copia dell'accordo trasmessa telematicamente all'ufficiale giudiziario è conforme all'originale, in base a quanto previsto dagli articoli 196 *decies* e 196 *undecies* del Regio Decreto 18 Dicembre 1941, n. 1368, che disciplina l'attuazione del Codice di procedura civile e disposizioni transitorie.

Quando non tutte le parti coinvolte nella mediazione sono assistite da avvocati, l'accordo allegato al verbale può essere omologato, su richiesta, dal presidente del tribunale del luogo in cui ha sede l'Organismo di mediazione. Questo avviene dopo aver verificato la regolarità formale dell'accordo e il rispetto delle norme imperative e dell'ordine pubblico.

Nelle controversie transfrontaliere, come previsto dall'articolo 2 della direttiva 2008/52/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 21 maggio 2008, l'accordo allegato al verbale viene omologato su istanza, seguendo le disposizioni del comma *1bis*.

### **Efficacia e omologazione dell'accordo**

Se tutte le parti partecipanti alla mediazione sono assistite dai rispettivi avvocati, l'accordo firmato sia dalle parti che dai loro legali diviene un **titolo esecutivo** per (art. 12 c. 1, primo periodo, d.lgs. 28/2010):

- l'espropriazione forzata;
- l'esecuzione per consegna o rilascio;
- l'esecuzione di obblighi di fare o non fare;
- l'iscrizione di ipoteca giudiziale.

Questa regola si applica anche se l'accordo è stato raggiunto attraverso modalità telematiche. Gli avvocati hanno il compito di attestare e certificare la conformità dell'accordo alle norme di legge e all'ordine pubblico (art. 12 c. 1, secondo periodo, d.lgs. 28/2010).

Inoltre, l'accordo firmato deve essere integralmente trascritto nel precetto, come previsto dall'art. 480 c. 2 c.p.c. (art. 12 c. 1, terzo periodo, d.lgs. 28/2010).

Non ci sono state modifiche sostanziali sull'efficacia dell'accordo di conciliazione, se non precisazioni e chiarimenti.

In tutti gli altri casi, l'accordo allegato al verbale di mediazione deve essere omologato su richiesta di una delle parti, tramite decreto del presidente del tribunale, previa verifica della regolarità formale e del rispetto delle norme di ordine pubblico. Per le controversie transfrontaliere (art. 2 Dir. 2008/52/CE), l'omologazione è concessa dal presidente del tribunale competente per il luogo in cui l'accordo deve essere eseguito (art. 12 c. 1 bis, d.lgs. 28/2010, applicabile dopo il 28 febbraio 2023).

Una volta conclusa la procedura, il presidente del tribunale emette un decreto che approva o nega l'omologa, senza possibilità di omologazione parziale.

Con l'omologazione, l'accordo diventa un titolo esecutivo per (art. 12 c. 2, d.lgs. 28/2010):

- l'espropriazione forzata;
- l'esecuzione specifica;
- l'iscrizione di ipoteca giudiziale.

Anche senza i requisiti dell'ipoteca giudiziale, l'iscrizione ipotecaria può essere richiesta con l'accordo omologato, anche se l'accordo non prevede una condanna al pagamento o ad altri obblighi.

Se il giudice rifiuta l'omologazione, trasmette copia del provvedimento di diniego al responsabile del registro e all'organismo di mediazione (art. 20 DM Giust. 24 ottobre 2023 n. 150). In tal caso, il verbale e l'accordo non diventano titolo esecutivo, ma mantengono validità contrattuale tra le parti.

Il provvedimento di diniego (che la dottrina ritiene debba assumere la forma del decreto) può essere impugnato.

Sebbene la legge non specifichi le modalità, si ritiene che la parte interessata possa presentare ricorso alla corte d'appello:

- entro 30 giorni dalla notifica, se si applicano le regole del lodo arbitrale (art. 825 c. 3 c.p.c.);
- entro 10 giorni dalla comunicazione, se si applicano le norme sui procedimenti in camera di consiglio (art. 739 c.p.c.).
- Quanto alla legittimazione a proporre reclamo:
  - la dottrina sostiene che entrambe le parti possono impugnare (e non solo chi ha chiesto l'omologa);
  - l'organismo di mediazione non ha il diritto di proporre reclamo.

Se il reclamo viene rigettato dalla corte d'appello, la maggioranza della dottrina esclude la possibilità di proporre un ricorso straordinario in cassazione (art. 111 Cost.). La normativa sui

procedimenti in camera di consiglio prevede espressamente la non ulteriore impugnabilità (art. 739 ultimo comma c.p.c.).

Non vi sono, infatti, i presupposti formali per un ricorso in cassazione, poiché il provvedimento di omologazione non decide sui diritti delle parti (già regolati nell'accordo), ma riguarda solo la possibilità di rendere esecutivo il verbale di conciliazione. In ogni caso, il verbale vincola le parti, anche senza l'esecutività.

### **Impugnazione dell'accordo**

Poiché l'accordo di conciliazione tra le parti ha natura contrattuale, è soggetto alle stesse impugnazioni che si applicano ai contratti, come l'annullamento per vizi del consenso, la nullità o la risoluzione, in conformità alle norme previste per l'impugnazione contrattuale. Se la mediazione fallisce e non si raggiunge alcun accordo, il mediatore deve riportare questo esito nel verbale. Il mediatore è altresì tenuto a redigere un verbale quando propone una conciliazione e le parti (o una di esse) non la accettano o non rispondono entro i termini stabiliti dalla legge (art. 11 c. 1, secondo periodo, d.lgs. 28/2010, applicabile ai procedimenti instaurati dopo il 28 febbraio 2023); tutti questi casi sono trattati al n. 109 e seguenti.

### **Proposta di conciliazione del mediatore**

Quando le parti non raggiungono un accordo, il mediatore lo annota nel verbale e ha la facoltà di formulare una proposta di conciliazione da allegare al verbale stesso. Il mediatore è comunque obbligato a presentare una proposta se le parti lo richiedono congiuntamente in qualsiasi momento della procedura. Prima di avanzare una proposta, il mediatore deve informare le parti riguardo alle conseguenze che il rifiuto della proposta può avere sulle spese processuali, secondo quanto stabilito dall'art. 13 d.lgs. 28/2010 (art. 11 c. 1, secondo periodo, d.lgs. 28/2010, applicabile dopo il 28 febbraio 2023). La proposta di conciliazione viene redatta e comunicata per iscritto alle parti (art. 11 c. 2 d.lgs. 28/2010). Si consiglia di informare anche le parti che non hanno partecipato al procedimento. L'accordo di conciliazione deve indicare il valore dell'accordo stesso (art. 11 c. 3 d.lgs. 28/2010).

Prima di avanzare una proposta, il mediatore deve chiarire alle parti le conseguenze di un eventuale rifiuto, nel caso in cui la proposta coincida o meno con il contenuto del provvedimento che definirà il giudizio (v. n. 113). Salvo diverso accordo tra le parti, la proposta non può contenere alcun riferimento alle dichiarazioni o informazioni acquisite durante il procedimento (art. 11 c. 2 d.lgs. 28/2010).

### **Accettazione della proposta**

Le parti devono comunicare al mediatore, per iscritto, l'accettazione della proposta entro 7 giorni dalla sua notifica o entro il termine più lungo stabilito dal mediatore. Salvo diverso accordo tra le parti, la proposta non deve includere alcun riferimento alle dichiarazioni rese o alle informazioni ottenute durante la procedura. Se le parti accettano la proposta, il mediatore redige il verbale, seguendo le regole esaminate ai n. 96 e seguenti. Non è possibile accettare solo una parte della proposta: qualunque accettazione parziale equivale a un rifiuto.

Se il procedimento non è ancora concluso, il mediatore può riconvocare le parti per esplorare ulteriori possibilità di accordo.

Nel silenzio della legge, una corrente di pensiero ammette che l'accettazione possa avvenire anche dopo il termine di 7 giorni o persino dopo la scadenza del termine di 3 mesi stabilito per la mediazione, e che tale accettazione possa essere verbalizzata e ottenere l'omologazione come titolo esecutivo.

Un'altra opinione, invece, sostiene che alla scadenza del termine di 7 giorni, la mancata accettazione da entrambe le parti comporta il rifiuto della proposta. Un accordo successivo tra le parti può avere valore contrattuale secondo le norme civilistiche, ma non può acquisire efficacia come titolo esecutivo. Secondo questa interpretazione, il presidente del tribunale, in sede di omologazione, dovrebbe verificare anche la tempestività dell'accettazione, ma tale controllo non rientra tra le sue competenze, che sono limitate alla verifica del rispetto delle norme imperative e dell'ordine pubblico.

### **Rifiuto**

Le parti possono rifiutare la proposta di conciliazione entro il termine di 7 giorni dalla sua comunicazione, o entro il termine più lungo indicato dal mediatore (art. 11 c. 2 d.lgs. 28/2010, in vigore per i procedimenti avviati dopo il 28 febbraio 2023), se:

- esprimono chiaramente il loro rifiuto;
- non forniscono alcuna risposta.

Il mediatore è tenuto a redigere un verbale in cui riporta la sua proposta. Questo verbale è firmato dalle parti, dai loro avvocati e dagli altri partecipanti alla procedura, oltre che dal mediatore stesso, il quale certifica l'autenticità delle firme o l'eventuale impossibilità di sottoscrizione da parte delle parti. Successivamente, il mediatore deposita prontamente il verbale presso la segreteria dell'organismo. Nel verbale, il mediatore annota chi ha partecipato agli incontri e quali parti, pur essendo state regolarmente invitate, sono rimaste assenti (art. 11 c. 4 d.lgs. 28/2010, applicabile dal 28 febbraio 2023).

Il verbale che contiene l'eventuale accordo di conciliazione può essere redatto in formato digitale oppure, se cartaceo, in tanti originali quante sono le parti coinvolte, più una copia da depositare presso l'organismo di mediazione (art. 11 c. 5 d.lgs. 28/2010, applicabile dal 28 febbraio 2023). Le parti hanno il diritto di richiedere una copia del verbale depositato presso la segreteria dell'organismo. Inoltre, è previsto che l'organismo conservi copia degli atti del procedimento per almeno tre anni dalla conclusione (art. 11 c. 6 d.lgs. 28/2010, applicabile dal 28 febbraio 2023).

### **Implicazioni della proposta nel giudizio successivo**

Se il mediatore ha formulato una proposta di conciliazione e il giudizio successivo si conclude con un provvedimento che riprende integralmente tale proposta, il giudice:

- a) non riconosce il rimborso delle spese sostenute dalla parte vincitrice che ha rifiutato la proposta per il periodo successivo alla sua formulazione;
- b) condanna la parte vincitrice al rimborso delle spese sostenute dalla parte soccombente per lo stesso periodo e al pagamento di una somma aggiuntiva pari al doppio del contributo unificato versato (art. 13 c. 1 d.lgs. 28/2010, applicabile dal 28 febbraio 2023).

Restano valide le disposizioni che escludono il rimborso delle spese superflue o eccessive, nonché quelle relative alla compensazione delle spese (art. 92 c.p.c.) e alla responsabilità aggravata (art. 96 c. 1, 2 e 3 c.p.c.). Tale normativa si applica anche alle spese per l'indennità corrisposta al mediatore e per il compenso dell'esperto.

Analogamente, se una procedura di mediazione obbligatoria non si conclude con successo a causa del comportamento della controparte, la parte che ha avviato la mediazione può richiedere il rimborso delle spese processuali nel successivo giudizio.

Se il provvedimento che conclude il giudizio non corrisponde pienamente alla proposta del mediatore, il giudice, per gravi ed eccezionali ragioni, può decidere di non riconoscere il rimborso delle spese sostenute dalla parte vincente per l'indennità corrisposta al mediatore e per il compenso dell'esperto. Il giudice deve motivare chiaramente questa decisione (art. 13 c. 2 d.lgs. 28/2010).

Salvo diverso accordo tra le parti, queste disposizioni non si applicano ai procedimenti arbitrali (art. 13 c. 3 d.lgs. 28/2010).

### **Mancato esperimento della mediazione obbligatoria**

Anche a partire dal 30 giugno 2023, l'assenza dell'esperimento della mediazione rappresenta una condizione necessaria per la procedibilità della domanda giudiziale nelle materie previste

dalla legge (art. 5 c. 2 d.lgs. 28/2010; fino al 29 giugno 2023 tale previsione si trovava all'art. 5 c. 1 d.lgs. 28/2010).

In modo più dettagliato, durante il processo, l'eccezione per mancato esperimento della mediazione può essere sollevata dal convenuto, a pena di decadenza, o rilevata d'ufficio dal giudice entro la prima udienza.

Quando il giudice riscontra che la mediazione non è stata avviata o è iniziata ma non si è conclusa, il processo viene rinviato, e una nuova udienza è fissata dopo la scadenza del termine massimo di 3 mesi per completare la mediazione. In questa udienza successiva, il giudice verifica se la condizione di procedibilità è stata rispettata e, in caso contrario, dichiara l'improcedibilità della domanda giudiziale.

Rispetto alla normativa precedente al 29 giugno 2023, è stato eliminato il termine fisso di 15 giorni per la presentazione della domanda di mediazione assegnato dal giudice (previsto nell'art. 5 c. 1 d.lgs. 28/2010 nella versione precedente). L'eliminazione di questo termine sottolinea che ciò che conta è il compimento della mediazione, mentre la tempestività nell'avvio non è essenziale, se non per rispettare i tempi della procedura.

Quando il procedimento di mediazione è una condizione per la procedibilità della domanda giudiziale, tale condizione è considerata soddisfatta se il primo incontro davanti al mediatore si conclude senza un accordo conciliativo (art. 5 c. 4 d.lgs. 28/2010).

### **Correttivo Cartabia. Nuovo art.5**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. **Correttivo alla Riforma Cartabia sulla mediazione e negoziazione assistita**, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

Il terzo comma dell'art. 5 ha ampliato il novero delle procedure alternative disponendo che le parti, per assolvere alla condizione di procedibilità possono esperire, in via alternativa, oltre alle procedure già previste dall'articolo 128-bis del decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385; dall'articolo 32-ter del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58; dall'articolo 187.1 del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 e dall'articolo 2, comma 24, lettera b), della legge 14 novembre 1995, n. 481, anche quella prevista dall'articolo 1, comma 11, della legge 31 luglio 1997, n. 249, legge che ha istituito l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e norme sui sistemi delle telecomunicazioni e radiotelevisivi.

#### **Esiti della mediazione**

Se le parti attivano la mediazione e questa si conclude:

a) con una conciliazione:

- su tutte le domande: il giudice dichiara con sentenza la cessazione della materia del contendere;

- solo su alcune delle domande: il giudice dichiara la cessazione della materia del contendere per quelle domande, mentre il processo prosegue per le altre. In ogni caso, le parti sono le uniche a poter presentare deduzioni e documenti relativi alla conciliazione raggiunta.

b) senza conciliazione: il processo continua e il giudice può chiedere all'organismo di mediazione il testo della proposta eventualmente fatta dal mediatore per regolare le spese.

### **Pronuncia di improcedibilità**

All'udienza successiva, se il giudice accerta che nessuna delle parti ha avviato la mediazione, deve dichiarare l'improcedibilità della domanda con sentenza.

Il rinvio della mediazione è possibile solo una volta, poiché un ulteriore rinvio sarebbe irragionevole e contrario agli obiettivi della mediazione causando di fatto una paralisi del processo.

### **Correttivo Cartabia. Art. 15bis**

Nelle more della redazione della presente monografia il Consiglio dei ministri ha approvato, in via preliminare, il c.d. **Correttivo alla Riforma Cartabia sulla mediazione e negoziazione assistita**, ovvero le disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, in materia di mediazione civile e commerciale e negoziazione assistita.

Il nuovo primo comma dell'art. 15bis prevede, tra l'altro, che Il patrocinio a spese dello Stato è garantito, secondo le condizioni previste in questo capo, al cittadino italiano che non abbiente per l'assistenza di un avvocato nel procedimento di mediazione, nei casi previsti dall'articolo 5, comma 1, quando viene raggiunto un accordo di conciliazione. Questo beneficio è esteso anche agli stranieri regolarmente soggiornanti nel territorio nazionale al momento del sorgere del rapporto o del fatto oggetto della mediazione, agli apolidi e agli enti o associazioni che non hanno fini di lucro e non svolgono attività economica.

### **Patrocinio a spese dello Stato**

A partire dal 30 giugno 2023, l'applicazione del patrocinio a spese dello Stato è stata ampliata per includere anche le procedure di mediazione obbligatoria (e di negoziazione assistita). Questo intervento ha l'obiettivo di sanare l'illegittimità costituzionale riscontrata negli artt. 74 c. 2 e 75 c. 1 del DPR 115/2002, nonché nell'art. 83 c. 2 dello stesso decreto (C.Cost. 20 gennaio 2022 n. 10, Cass. 25 marzo 2024 n. 7974).

La normativa aggiornata è contenuta nel nuovo Capo II bis, che introduce le «Disposizioni sul patrocinio a spese dello Stato nella mediazione civile e commerciale», regolamentato dagli artt. da 15 *bis* a 15 *decies* del D.lgs. 28/2010.

Per ulteriori approfondimenti sul patrocinio a spese dello Stato in generale, si rimanda ai numeri 3571 e seguenti.

In particolare, la Corte costituzionale ha stabilito l'illegittimità (C.Cost. 20 gennaio 2022 n. 10) di:

- gli artt. 74 c. 2 e 75 c. 1 del DPR 115/2002, poiché, in relazione agli artt. 3 e 24 della Costituzione, non prevedevano il patrocinio a spese dello Stato per l'attività difensiva svolta nelle procedure di mediazione obbligatoria concluse con un accordo;

- l'art. 83 c. 2 del DPR 115/2002, nella parte in cui non stabiliva che, in questi casi, la liquidazione delle spese per il difensore fosse affidata all'autorità giudiziaria competente per la controversia. Tale esclusione è stata ritenuta irragionevole e pregiudizievole del diritto di difesa dei meno abbienti.

### **Ambito di applicazione**

(artt. 15 bis e 15 ter d.lgs. 28/2010, applicabili dal 30 giugno 2023)

Il patrocinio a spese dello Stato viene garantito alla parte non abbiente per l'assistenza legale nelle procedure di mediazione obbligatoria, purché si arrivi a un accordo di conciliazione. Questo perché, se la mediazione si conclude senza accordo, le parti possono ricorrere al giudice, che in quella sede valuterà anche le spese di lite e il patrocinio a spese dello Stato.

La giurisprudenza più recente ha chiarito che «anche le spese della procedura di mediazione fanno parte delle spese processuali e sono regolate secondo il principio della soccombenza, coerentemente con la finalità deflattiva dell'istituto. Di conseguenza, per il loro riconoscimento è sufficiente dimostrare l'avvenuto pagamento, senza necessità di una richiesta specifica» (Cass. 29 febbraio 2024 n. 5389).

L'accesso al patrocinio a spese dello Stato è escluso nelle controversie relative alla cessione di crediti e ragioni di terzi, salvo il caso in cui la cessione sia stata chiaramente effettuata per il pagamento di crediti o ragioni preesistenti.

### **Il giudice e la mediazione**

Come abbiamo più volte indicato, la novella delegata ha modificato le norme relative alla Mediazione, delle quali diremo in modo più organico nell'Appendice Prima al presente saggio.

In questa sede è opportuno porre in rilievo come la disciplina della Mediazione delegata sia stata modificata, attraverso l'introduzione di una nuova norma, l'articolo *5quater*, del D.lgs. 238/2010, che reca la rubrica "Mediazione demandata dal giudice" e che ha fissato, in modo più analitico, i poteri del giudice e la funzione anche processuale che tale mediazione svolge all'interno del procedimento in generale.

Dunque, come detto, la Novella ha modificato le norme in tema di mediazione civile e commerciale, introducendo, al Dlgs. 28/2010, un nuovo articolo, il 5<sup>quater</sup>, che reca la rubrica “Mediazione demandata dal giudice”.

Si nota, *ictu oculi*, una differenza terminologica, peraltro sfumata, tra i due termini, ovvero il precedente “delegata” ed il nuovo “demandata”, differenza, tuttavia, che non sembra avere determinato una differenziazione sostanziale tra le due previsioni.

Possiamo affermare, nondimeno, che con questa previsione normativa, il legislatore ha inteso accrescere i poteri del Giudice, orientati a facilitare la composizione conciliata della lite, consentendogli di disporre, con ordinanza motivata, sino allo snodo temporale, rappresentato dalla precisazione delle conclusioni ed anche in sede di giudizio di appello, l’esperimento del procedimento di mediazione, che, in tal caso, svolgerà la funzione di condizione di procedibilità della domanda.

Nella costruzione della motivazione dell’ordinanza di mediazione, il giudice, anche nella norma introdotta dalla novella, dovrà verificare le condizioni prognostiche, che consentono di demandare l’esperimento alternativo, circostanze che richiamano quelle della norma precedente che verrà sostituita, ovvero dovrà valutare la natura della causa, lo stato dell’istruzione, il comportamento delle parti nella lite ed ogni altra circostanza che possa suggerire la strada della mediazione e del possibile accordo.

Quanto a questo aspetto, non possiamo che rimandare alle considerazioni svolte poco sopra, circa l’approccio che il giudice dovrà adottare per verificare la fondatezza condizioni, sulla base delle quali demandare la mediazione.

Rilevante ci sembra quanto prevede l’ultimo comma della norma introdotta dalla riforma, ovvero la sanzione della improcedibilità del giudizio, qualora la mediazione demandata non risulti esperita dalle parti.

In tal caso, infatti, il giudice dovrà necessariamente dichiarare l’improcedibilità della domanda.

Tuttavia, si pone una questione di natura terminologica che, nel caso della norma che stiamo esaminando, solleva più di una perplessità.

Infatti, l’ultimo comma dell’articolo 5 *quater*, come detto prevede letteralmente che “all’udienza di cui al comma 1, quando la mediazione non risulta esperita, il giudice dichiara l’improcedibilità della domanda giudiziale.

Poiché il comma 1 di tale norma, come abbiamo visto, fa riferimento al momento della precisazione delle conclusioni, richiamando anche il giudizio di appello, ci si pone necessariamente il problema di cosa accada alla sentenza di primo grado, oggetto del gravame, qualora la pronuncia di improcedibilità riguardi proprio il giudizio di appello.

Ci sembra di poter concludere che, in questo caso, dichiarato improcedibile l'appello, la sentenza impugnata passerà necessariamente in giudicato.

Quindi, tale assai delicata conclusione, ovvero il passaggio in giudicato della sentenza di primo grado, rappresenterebbe la conseguenza del mancato esperimento della mediazione demandata dal giudice. Si tratta, riteniamo, di una conclusione necessaria, sulla base dei principi generali, in tema di declaratoria di improcedibilità del gravame e tuttavia di non poco impatto sul giudizio e sui diritti delle parti.

Possiamo ritenere che tale previsione normativa rivesta lo scopo di pungolare le parti, affinché effettivamente tentino la mediazione, concretamente impegnandosi a raggiungere un accordo.

## Mediazione demandata dal giudice

### La disciplina

Anche la normativa relativa alla mediazione disposta dal giudice ha subito modifiche con la riforma Cartabia (d.lgs. 149/2022) e per la prima volta è stata formalmente definita come «**mediazione demandata**».

Le nuove disposizioni sono contenute negli articoli 5 quinquies e 5 sexies del d.lgs. 28/2010, in vigore dal 30 giugno 2023 (art. 41 c. 1 d.lgs. 149/2022). Per la disciplina applicabile fino al 29 giugno 2023 si rimanda al Memento Procedura Civile 2022.

L'obiettivo della nuova regolamentazione è stato quello di valorizzare e promuovere la mediazione demandata dal giudice, con l'intento di:

- prima di tutto, riordinare e razionalizzare la normativa processuale relativa alla mediazione demandata;
- in secondo luogo, introdurre norme riguardanti la formazione dei magistrati, la tracciabilità e la valutazione delle ordinanze di mediazione demandata e delle controversie risolte grazie alla successiva mediazione;
- infine, permettere al capo dell'ufficio giudiziario di promuovere collaborazioni con enti esterni per incentivare l'utilizzo della mediazione.

### Quando può essere disposta

Durante il processo, sia in primo grado che in appello, il giudice, fino alla precisazione delle conclusioni, può ordinare con provvedimento motivato l'esperimento di un procedimento di mediazione. A tal fine, il giudice deve valutare (art. 5 quater c. 1 primo periodo d.lgs. 28/2010):

- la natura della causa;

- lo stato dell'istruttoria;
- il comportamento delle parti;
- altre circostanze rilevanti.

La mediazione demandata dal giudice non si applica nei medesimi casi in cui la mediazione obbligatoria è esclusa (v. n. 26) (art. 5 quater c. 2 d.lgs. 28/2010, che richiama l'art. 5 c. 6 d.lgs. 28/2010).

### **Condizione di procedibilità**

Una volta disposta dal giudice, la mediazione diventa una condizione di procedibilità per la causa e si applicano le seguenti regole (art. 5 quater c. 2 d.lgs. 28/2010, che richiama l'art. 5 c. 4, 5 e 6 d.lgs. 28/2010):

- la condizione è considerata soddisfatta se il primo incontro di mediazione si conclude senza un accordo;
- la mediazione non preclude in alcun caso la concessione di provvedimenti urgenti o cautelari, né la trascrizione della domanda giudiziale.

Con lo stesso provvedimento che dispone la mediazione, il giudice fissa una nuova udienza dopo la scadenza del termine massimo di 3 mesi stabilito per la mediazione (art. 5 quater c. 1 secondo periodo d.lgs. 28/2010).

Se all'udienza successiva il giudice constata che la mediazione non è stata effettuata, dichiara l'improcedibilità della causa (art. 5 quater c. 3 d.lgs. 28/2010).

Il termine di 15 giorni per la presentazione della domanda di mediazione è stato eliminato (art. 5 c. 2 d.lgs. 28/2010, nella versione precedente alla riforma, applicabile fino al 29 giugno 2023), chiarendo così che la condizione di procedibilità è soddisfatta con il completamento della mediazione, indipendentemente dalla tempestività del suo avvio, che è rilevante solo per rispettare i tempi del processo mediativo.

### **Procedimento**

Il processo di mediazione demandata è simile a quello già illustrato per la mediazione obbligatoria (vedi n. 51 e seguenti). Tuttavia, è importante sottolineare che:

- la richiesta di avvio della mediazione deve essere presentata da una delle parti presso un organismo di mediazione che abbia una sede, principale o secondaria, nel territorio del giudice competente per la controversia. Nei procedimenti dinanzi alla corte d'appello, gli organismi di mediazione competenti devono trovarsi all'interno del distretto della corte stessa.
- la domanda di mediazione deve essere precisa e includere tutti i titoli oggetto della causa corrispondente. In caso di mancata specificazione, il processo in corso può

essere dichiarato improcedibile, e tale improcedibilità può essere rilevata dal giudice anche oltre la prima udienza.

Le parti devono essere assistite da un avvocato durante tutta la procedura.

Nel caso in cui un terzo chiamato non partecipi senza giustificato motivo alla mediazione ordinata dal giudice, viola il dovere di lealtà processuale e può essere condannato a rimborsare le spese sostenute dalla controparte.

### **Esito della mediazione**

Se la mediazione si conclude positivamente, ha efficacia solo nei confronti dell'attore e dei convenuti che vi hanno preso parte.

In caso di fallimento della mediazione, il processo riprende senza bisogno di riassunzione, poiché il giudice ha semplicemente rinviato il giudizio e non lo ha sospeso.

Se le parti non avviano la mediazione demandata, il giudizio è dichiarato improcedibile.

### **Mediazione facoltativa**

La mediazione può essere frutto di una libera scelta delle parti che, invece di promuovere un'azione davanti all'autorità giudiziaria, decidono di tentare di risolvere la lite negoziando con l'assistenza di un mediatore presso un organismo di mediazione.

### **Mediazione e clausole negoziali**

Nel quadro generale della riorganizzazione della procedura di mediazione, la Riforma Cartabia ha dedicato una specifica disposizione alla mediazione prevista da clausola contrattuale o statutaria, ovvero l'art. 5 *sexies* del d.lgs. 28/2010, in vigore dal 30 giugno 2023 (come stabilito dall'art. 41 c. 1 d.lgs. 149/2022).

Questa norma stabilisce che, qualora un contratto, uno statuto o l'atto costitutivo di un ente pubblico o privato includa una clausola di mediazione, il ricorso alla mediazione diventa una condizione necessaria per procedere con la domanda giudiziale.

La richiesta di mediazione deve essere presentata all'Organismo specificato nella clausola, purché sia iscritto nel registro degli organismi di mediazione, oppure, in assenza di tale indicazione, ad un Organismo individuato in base a quanto previsto dall'art. 4 c. 1 d.lgs. 28/2010.

Le parti hanno, quindi, la facoltà di stabilire, in caso di controversie, il ricorso alla mediazione inserendo una clausola specifica all'interno di un contratto, dello statuto o dell'atto costitutivo di una società o altro ente collettivo (art. 5 *sexies* d.lgs. 28/2010).

Questa forma di mediazione, definita dalla nuova norma come mediazione "su clausola", può anche essere descritta come convenzionale, negoziale o facoltativamente obbligatoria.

Se una delle parti vincolate da questa clausola avvia un procedimento ordinario o un arbitrato, l'altra parte può:

- sollevare l'eccezione di mancato ricorso alla mediazione entro la prima udienza.  
In tal caso, il giudice o l'arbitro rinvia il procedimento fissando una nuova udienza dopo il termine massimo di 3 mesi previsto per lo svolgimento della mediazione (ai sensi dell'art. 5 c. 2 d.lgs. 28/2010). Alla successiva udienza, il giudice verifica se la condizione di procedibilità è stata soddisfatta e, in caso contrario, dichiara l'improcedibilità della domanda. Il rinvio può essere disposto anche se la mediazione è stata avviata ma non ancora conclusa (art. 5 *sexies* c. 1 d.lgs. 28/2010).
- non sollevare l'eccezione di mancato esperimento della mediazione entro la prima udienza, il che equivale a una rinuncia tacita alla mediazione, consentendo la prosecuzione del giudizio. In questo contesto, il giudice non può sollevare la questione d'ufficio.

Per quanto riguarda il procedimento, la richiesta di mediazione va presentata all'organismo indicato nella clausola contrattuale, purché iscritto nel registro degli organismi di mediazione, o, in sua assenza, presso un organismo iscritto e competente per territorio rispetto al giudice della causa (art. 5 *sexies* c. 2 d.lgs. 28/2010). Successivamente, le parti possono concordemente modificare l'organismo designato per la mediazione.

## **Negoziazione Assistita**

Quanto abbiamo detto per la Mediazione, relativamente alle modifiche recentemente introdotte, vale anche per l'ulteriore strumento alternativo di risoluzione delle controversie civili, rappresentato dalla Negoziazione assistita, la quale è stata anch'essa oggetto dell'intervento innovatore, da parte del legislatore della novella.

Anche per la Negoziazione assistita, tratteremo, in questa sede, della disciplina anteriore alla Novella del 2022, rimandando ogni approfondimento sulla nuova Negoziazione assistita nella Appendice Seconda al presente volume.

L'istituto della negoziazione assistita è stato introdotto, nel nostro ordinamento, con il Decreto Legislativo 12 settembre 2014, n. 132, recante "Misure urgenti degiurisdizionalizzazione ed altri interventi per la definizione dell'arretrato in materia di processo civile", successivamente convertito nella Legge 10 novembre 2014, n. 162.

È opportuno subito porre in rilievo come, in effetti, il procedimento di negoziazione assistita presenti numerosi aspetti di similitudine con il procedimento che abbiamo visto, avente ad oggetto la mediazione civile e commerciale.

Tuttavia, da quest'ultima si allontana, atteso che nel procedimento di negoziazione assistita non è prevista la figura del terzo, che, come il mediatore, debba agevolare l'incontro di volontà ed interessi delle parti, al fine di raggiungere un accordo.

Per entrare, dunque, nel merito della disamina di tale istituto, che dovrebbe rappresentare, per certi aspetti, una delle modalità più rilevanti, di carattere isonomico, dirette alla risoluzione delle controversie, alternativa alla attività giurisdizionale, dobbiamo prendere le mosse da quella che viene definita convenzione di negoziazione assistita.

Si tratta di un passaggio assai rilevante, che tende a sensibilizzare le parti, circa alcuni principi fondamentali, che attengono alla risoluzione alternativa delle controversie.

Nel testo precedente la novella del 2022, l'articolo 2, del Decreto Legislativo 132/2014 definisce, infatti, la convenzione di negoziazione assistita da uno o più avvocati, quale l'accordo attraverso il quale le parti decidono di cooperare in buona fede e con lealtà, per risolvere in via amichevole la controversia, con l'assistenza di avvocati.

Quanto a questo aspetto, il legislatore della Novella ha inteso modificare, dunque, il Capo Secondo del Decreto Legislativo 132/2014, già nel titolo, che, nel testo novellato, rubrica la Negoziazione come "Procedura di negoziazione assistita da avvocati", eliminando il riferimento ad "uno o più", cosicché il procedimento di negoziazione assistita non farà più riferimento all'eventualità che, a tale procedimento, partecipino più difensori. Riteniamo che questa modifica non rappresenti, se non quasi un mero ritocco formale, confermandosi, del resto, la possibilità che a tale procedura possano partecipare evidentemente più difensori di una stessa parte.

È opportuno, inoltre, segnalare come il legislatore della Novella del 2022 abbia introdotto una Sezione, la Sezione I, intitolata alla procedura di negoziazione assistita.

Così come la rubrica del Capo Secondo è stata modificata; dunque, è stato modificato anche l'articolo 2, del quale abbiamo detto, nel cui testo è stato eliminato il riferimento ad "uno o più avvocati".

Nondimeno, nella descrizione della convenzione di negoziazione assistita, che la norma mantiene, ritroviamo alcuni degli elementi fondamentali, che caratterizzano la risoluzione alternativa delle controversie.

L'aspetto volontaristico, atteso che le parti debbono convenire di cooperare per raggiungere un accordo diretto alla risoluzione della controversia. Inoltre, l'elemento rappresentato dalla

cooperazione, che è uno dei cardini della negoziazione inclusiva o cooperativa, alla base della risoluzione alternativa delle controversie.

Il riferimento alla buona fede ed alla lealtà, della quale abbiamo già trattato con riguardo al processo, rappresentano due snodi essenziali della negoziazione, diretta alla risoluzione alternativa dei conflitti, principi tutti che, è bene sottolinearlo, spesso sono ignorati dagli operatori del diritto ma che sono essenziali, affinché si possa giungere alla risoluzione positiva del conflitto.

Ciò che caratterizza e differenzia, dunque, la negoziazione assistita rispetto alla mediazione, è la presenza degli avvocati, ovvero dei soggetti che affiancano le parti in questa attività di negoziazione, nonché l'assenza di un soggetto terzo che, nel procedimento di mediazione, è il mediatore.

Anche per ciò che riguarda l'oggetto della negoziazione assistita, è opportuno porre in rilievo come il legislatore della novella del 2022 vi ha apportato una rilevante modifica, poiché, seppur necessariamente limitando i confini dell'oggetto della negoziazione all'ambito dei diritti disponibili, escludendo, dunque, i diritti che disponibili non sono, ha eliminato la limitazione, relativa al novero delle controversie riconducibili all'ambito del lavoro subordinato ed ai rapporti ad esso assimilabili, nonché alle controversie in materia di previdenza ed assistenza obbligatoria, atteso che, dall'articolo 2, comma secondo, lettera b), ha espunto la parte della norma che escludeva dalla indicazione dell'oggetto della controversia la "materia di lavoro".

Questa modifica, come detto, appare assai rilevante, atteso che, potremmo dire da lungo tempo, i rapporti di lavoro e le relative controversie, sono sempre stati sottratti ad un tipo di negoziazione individuale e veicolati all'interno di sistemi di risoluzione e di composizione delle liti, che traevano la propria natura dalla assodata necessità di riequilibrare posizioni sostanziali, considerate squilibrate in sé, proprio in virtù della particolare natura del rapporto di lavoro dedotto in giudizio ed oggetto della lite.

Il riferimento generico al termine "materia di lavoro" consente, a nostro modo di vedere, di estendere notevolmente la platea delle controversie che potranno formare oggetto dell'istituto della negoziazione assistita.

### **La parte e i difensori**

L'aspetto meramente formale del rapporto tra la parte ed il difensore è quello che, tutto sommato, riguarda, in generale, il negozio di patrocinio, dovendosi rammentare come, in questa sede, il riferimento alla "assistenza" confina la presenza del difensore in un ambito tipico, che riguarda la consulenza, l'affiancamento appunto, nella gestione della negoziazione, restando prerogativa della parte la decisione finale circa l'opportunità di accedere o meno ad un accordo compositivo della lite. Questo comporta la necessità che, durante il procedimento di

negoziiazione, la parte sia presente e non possa delegare al proprio difensore alcune delle attività sostanziali che prevedono la manifestazione della volontà compositiva ma anche quella di prosecuzione della negoziazione.

Atteso che, tuttavia, la norma e l'intero corpus fa riferimento alla negoziazione assistita da avvocati, è evidente che la figura e la funzione di questi ultimi rappresenta anch'essa un elemento determinante, all'interno di tale procedura alternativa.

Si spiega, pertanto, la necessità che la convenzione di negoziazione assistita debba essere stipulata con l'assistenza di un avvocato, iscritto all'albo professionale, con ciò escludendosi figure diverse, che a tale albo non possono accedere.

Tale passaggio, ci pare, rappresenta comunque la concessione, dovuta per tanti aspetti, alla professione forense e, tuttavia, in molti casi, mette conto precisare che potrebbe rappresentare un ostacolo, atteso che, come si è detto in precedenza, la risoluzione delle controversie deve appartenere, prima che alla cognizione tecnica del diritto, alla struttura culturale dell'avvocato, aspetto questo non sempre ritrovabile nella realtà.

D'altra parte, l'articolo 6, comma primo, ritiene necessaria la presenza di un avvocato per parte, qualora l'oggetto della negoziazione assistita sia la separazione e il divorzio.

Ma il riferimento ad una pluralità di avvocati, ormai testuale, a seguito dell'intervento modificativo della Novella, potrebbe discendere dalla natura stessa della negoziazione assistita e dalla sua apparente funzione isonomica.

## La disciplina

La negoziazione assistita da uno o più avvocati (di seguito “**negoziiazione assistita**”) si applica solo a controversie che riguardano diritti disponibili, con l'eccezione delle controversie individuali di lavoro, che fino all'entrata in vigore della Riforma Cartabia del processo civile (d.lgs. 149/2022) erano escluse da tale procedura.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Sulla negoziazione assistita, si vedano: M. Di Pirro, *La negoziazione assistita*, in *Archivio giuridico della circolazione dell'assicurazione e della responsabilità*, 2014, fasc. 10, pp. 771 – 772 ; S. Tomasi, *La negoziazione assistita in dieci regole: giustizia partecipativa e teoria dell'argomentazione*, in *Cultura e diritti*, 2014, fasc. 4, pp. 63 – 72 ; G. Frezza, *'Degiurisdizionalizzazione', negoziazione assistita e trascrizione*, in *Nuove leggi civili commentate*, 2015, I, pp. 18 – 31 ; G. Trisorio Liuzzi, *La negoziazione assistita - Assisted negotiation*, in *Foro it.*, 2015, I, pp. 22 – 28 ; Id., *La procedura di negoziazione assistita da uno o più avvocati - The negotiation procedure assisted by one or more lawyers*, in *Il giusto processo civile*, 2015, I, pp. 1 – 31 ; S. Delle Monache, *Profili civilistici della "negoziiazione assistita" - Contractual profiles of the new procedure called "procedura di negoziazione assistita"*, in *Giust. civ.*, 2015, I, pp. 105 – 127 ; M. Giorgetti, *L'introduzione della negoziazione assistita nel complesso della riforma della giustizia*, in *Foro padano*, 2015 fasc. 1, pp. 2 – 14 ; P. Farina, *La negoziazione assistita dagli avvocati: da "praeambolum ad litem" ad "outsourcing" della decisione del giudice*, in *Riv.dir. proc.*, 2015, II, pp. 514 – 528 ; F. P. Luiso, *La negoziazione assistita (artt. 6 e 12 d. l. n. 132/14)*, in *Nuove leggi civili commentate*, 2015, IV, pp. 649 – 674 ; F.Tizi, *Brevi note in tema di obbligatorietà della negoziazione assistita in riferimento ad*

In alcune materie specificatamente indicate dalla legge, la negoziazione assistita è obbligatoria e costituisce una condizione di procedibilità per la domanda giudiziale (ma non per l'arbitrato). Negli altri casi, la negoziazione assistita è facoltativa, e il mancato esperimento non ha alcun effetto sulla procedura giudiziale.

La procedura si avvia con la partecipazione obbligatoria degli avvocati e inizia con un invito rivolto da una parte all'altra a concludere una “**convenzione di negoziazione assistita**”, che consiste in un contratto con cui le parti si impegnano a negoziare per un determinato periodo di tempo, cercando di giungere a un accordo cooperativo.

Il procedimento rimane invariato sia che la negoziazione sia obbligatoria, sia che sia facoltativa, ad eccezione della disciplina che regola il compenso dell'avvocato nel caso di patrocinio a spese dello Stato.

La negoziazione assistita è regolamentata dal decreto-legge che introduce misure urgenti per ridurre il contenzioso civile e dalla relativa legge di conversione (artt. 2-12 Dl. 132/2014, convertito in L. 162/2014).

La riforma del processo civile (d.lgs. 149/2022) ha modificato il decreto, suddividendo il Capo II in due sezioni:

**Sezione I:** dedicata alla procedura di negoziazione assistita, con modifiche che si applicano ai procedimenti avviati dopo il 28 febbraio 2023 (artt. 35 c. 1 e 41 c. 4 d.lgs. 149/2022).

**Sezione II:** contenente le disposizioni sul patrocinio a spese dello Stato nella negoziazione assistita, applicabili dal 30 giugno 2023 (art. 41 c. 4 d.lgs. 149/2022).

La negoziazione assistita è applicabile solo alle liti che riguardano **diritti disponibili**.

Qualsiasi accordo riguardante diritti indisponibili è nullo, anche se una parte dell'accordo riguardante diritti disponibili potrebbe comunque restare valida. L'obbligatorietà della negoziazione assistita segue un'impostazione simile a quella della mediazione obbligatoria.

Nonostante la negoziazione assistita sia obbligatoria in alcuni casi, le parti possono comunque:

- ricorrere a procedimenti di conciliazione o mediazione previsti da leggi speciali, ma solo quando le domande presentano condizioni di procedibilità diverse;
- chiedere provvedimenti urgenti e cautelari;

---

*alcune particolari fattispecie*, in *Giur. it.*, 2016, II, pp. 368 – 369 ; G. Alpa, *Riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con particolare riguardo a mediazione, negoziazione assistita e arbitrato. Proposte della Commissione Alpa*, in *giustiziacivile.com*, 2017, I, pp. 1 – 29 ; A. Trinchi, *La negoziazione assistita (Prima parte)*, in *Studium iuris*, 2017, I, pp. 19 – 31 ; Id., *La negoziazione assistita (Seconda parte)*, in *Studium iuris*, 2017, II, pp. 161 – 173 ; Id., *Profili di incostituzionalità della negoziazione assistita obbligatoria*, in *Riv.dir. proc.*, 2017, I, pp. 270 – 282 ; D. Castagno, *Negoziazione assistita: i primi orientamenti della giurisprudenza*, in *Riv. trim. di dir. e proc.civ.*, 2017, II, pp. 747 – 761.

- richiedere la trascrizione della domanda giudiziale.

Inoltre, la condizione di procedibilità **non** si applica nei seguenti casi:

- Procedimenti per ingiunzione e opposizione.
- Consulenze tecniche preventive.
- Procedimenti di opposizione o incidentali sull'esecuzione forzata.
- Procedimenti in camera di consiglio.
- Azioni civili esercitate nel processo penale.

Al momento dell'incarico, l'avvocato è tenuto a informare il cliente della possibilità o dell'obbligo di avvalersi della negoziazione assistita prima di avviare un'azione giudiziale. Questo obbligo di informazione rientra nei doveri deontologici dell'avvocato.

È inoltre richiesto che l'avvocato, all'atto del mandato, fornisca al cliente, in modo chiaro e per iscritto, informazioni riguardo la negoziazione assistita e la mediazione, oltre a illustrare altre alternative legali al contenzioso. Una volta avviata la procedura di negoziazione, l'avvocato deve assistere il cliente per tutta la sua durata.

La presenza di un avvocato per ciascuna parte è obbligatoria, come indicato nella rubrica dell'art. 2 Dl. 132/2014, che stabilisce che la negoziazione assistita è condotta "da avvocati". Le parti, supportate dai loro legali, devono agire con buona fede e lealtà, mantenendo riservate tutte le informazioni acquisite durante la negoziazione. Le dichiarazioni rese e le informazioni raccolte non possono essere utilizzate in un eventuale successivo giudizio avente lo stesso oggetto.

## **Procedimento**

La negoziazione assistita prende avvio con un invito a stipulare una convenzione e si conclude con il raggiungimento di un accordo o, in mancanza, con un esito negativo.

Nel caso di negoziazione assistita obbligatoria, la mancata attivazione comporta l'**improcedibilità** della successiva azione giudiziale, come specificato al n. 279 e seguenti: questa è l'unica differenza tra negoziazione assistita obbligatoria e facoltativa. La sospensione feriale dei termini processuali **non** si applica a questo procedimento.

La parte, assistita dal proprio avvocato, dà inizio alla procedura inviando alla controparte un **invito a stipulare una convenzione di negoziazione assistita**. L'invito deve contenere:

- l'indicazione dell'oggetto della controversia;
- l'avviso che il mancato riscontro entro 30 giorni dalla ricezione sarà considerato un rifiuto e che tale rifiuto potrà essere valutato dal giudice in un eventuale giudizio successivo.

L'invito deve essere sottoscritto dalla parte e la firma deve essere autenticata dall'avvocato che lo trasmette. Pertanto, anche se la legge non impone espressamente la forma scritta, si ritiene che l'invito debba essere documentato in forma scritta, pur ammettendo la possibilità di arrivare alla stipula della convenzione anche senza un invito formalmente scritto.

L'invito deve essere notificato alla controparte entro i termini di prescrizione o decadenza del diritto oggetto della lite.

Anche se la legge non specifica le modalità, si ritiene che debba essere trasmesso tramite un mezzo che garantisca la prova della ricezione, come ad esempio la raccomandata a./r., mentre la semplice *e-mail* non certificata non è sufficiente.

Una volta comunicato l'invito, si producono i seguenti **effetti**:

- **interruzione della prescrizione;**
- **impedimento della decadenza**, ma solo per una volta.

Se l'invito viene rifiutato o non accettato entro **30 giorni**, la domanda giudiziale deve essere presentata entro il medesimo termine di decadenza, che decorre dal rifiuto, dalla mancata accettazione o dalla dichiarazione di mancato accordo, certificata dagli avvocati.

Entro **30 giorni** dalla ricezione dell'invito a stipulare la convenzione di negoziazione assistita, la controparte può scegliere di:

- rifiutare formalmente l'invito (ad esempio, inviando una dichiarazione alla parte proponente);
- non rispondere, lasciando decorrere il termine di 30 giorni ed in questo caso, il silenzio equivale a un rifiuto esplicito di aderire.

In entrambi i casi, la procedura di negoziazione assistita è considerata tentata e la parte interessata può quindi procedere con la domanda giudiziale.

In caso di mancata adesione o rifiuto, il giudice può tenere conto di questo comportamento nel decidere:

- la ripartizione delle spese processuali;
- la concessione della provvisoria esecutorietà del decreto ingiuntivo (secondo l'art. 642 c. 1 c.p.c.);
- l'applicazione di sanzioni per responsabilità aggravata (ai sensi dell'art. 96 c.p.c.).

La domanda giudiziale deve avere lo stesso oggetto indicato nell'invito a negoziare. In caso di discrepanza tra l'invito e la domanda giudiziale, il giudice può ritenere la negoziazione non adeguatamente svolta e assegnare un termine per rinnovare il tentativo di negoziazione.

### **Adesione all'invito**

Se la parte accetta di aderire alla procedura, deve inviare una dichiarazione di adesione alla controparte. La dichiarazione deve essere firmata dalla parte e la firma autenticata dall'avvocato. Sebbene la legge non lo specifichi espressamente, è generalmente ritenuto che la dichiarazione di adesione debba essere redatta per iscritto.

Una volta avvenuta l'adesione, la negoziazione assistita prosegue e si sviluppa in due fasi principali.

Nella prima fase, gli avvocati delle parti preparano una convenzione di negoziazione, che deve essere sottoscritta da entrambe le parti e che vincola le stesse a negoziare la controversia. Una volta firmata la convenzione, si passa alla seconda fase, quella della negoziazione vera e propria, che si conclude con un accordo o con un mancato accordo.

### **Stipulazione della convenzione**

Nel caso in cui la controparte accetti l'invito entro i termini stabiliti gli avvocati delle parti redigono una convenzione di negoziazione assistita. Con tale convenzione, le parti si impegnano reciprocamente a negoziare al fine di raggiungere un accordo amichevole che risolva la controversia.

### **Contenuto**

La convenzione deve includere i seguenti elementi:

- il termine entro il quale le parti si impegnano a portare avanti la negoziazione. Tale termine deve essere compreso tra **1 e 3 mesi**, con la possibilità di prorogarlo di ulteriori 30 giorni su accordo delle parti;
- l'oggetto della controversia, che di solito corrisponde a quello indicato nell'invito, ma che le parti possono ampliare ad altre questioni.

La convenzione può anche prevedere:

- a) la possibilità di raccogliere dichiarazioni di terzi su fatti pertinenti alla controversia;
- b) la possibilità di acquisire dalla controparte dichiarazioni che confermino o smentiscano fatti rilevanti per il caso;
- c) la possibilità di svolgere la negoziazione attraverso modalità telematiche;
- d) la possibilità di tenere incontri tramite collegamenti audiovisivi a distanza.

Al fine di semplificare il processo, e salvo diverso accordo tra le parti, la convenzione di negoziazione assistita deve essere redatta utilizzando un modello predisposto dal Consiglio Nazionale Forense (CNF).

La convenzione deve essere redatta per iscritto, pena la **nullità** e firmata personalmente dalle parti con firma autografa. Gli avvocati che assistono le parti devono certificare l'autenticità delle firme, assumendosi la responsabilità professionale della certificazione.

Quando la negoziazione si svolge in formato telematico, ogni atto del procedimento, inclusa la stipulazione dell'accordo finale, viene redatto e firmato secondo le disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD).

La trasmissione di questi documenti avviene tramite PEC o altri servizi di recapito elettronico certificato qualificato, conformemente alla normativa vigente in materia di invio e ricezione di documenti digitali.

Gli incontri tra le parti possono avvenire mediante collegamenti audiovisivi a distanza.

I sistemi utilizzati per tali collegamenti devono garantire che le persone connesse possano vedersi e sentirsi reciprocamente in modo effettivo e simultaneo. Ogni parte ha la facoltà di scegliere se partecipare di persona o da remoto.

Tuttavia, l'acquisizione delle dichiarazioni di terzi, come previsto dall'art. 4 *bis* DL 132/2014, non può avvenire con modalità telematiche o a distanza: tali dichiarazioni devono essere rese in **presenza fisica**, per garantire la genuinità delle affermazioni e la verifica diretta del contesto. Questo vincolo non si applica alle dichiarazioni confessorie, le quali possono essere raccolte sia in modalità analogica che digitale, con sottoscrizione digitale della parte e dell'avvocato coinvolto.

Quando l'accordo viene redatto in formato cartaceo, la firma deve essere certificata dagli avvocati tramite firma digitale o altra forma di firma elettronica qualificata o avanzata, secondo le regole tecniche definite dal CAD (art. 20 c. 1 bis CAD).

### **Attività istruttoria**

È possibile eseguire attività istruttoria al di fuori del contesto giudiziario nel corso della negoziazione assistita.

Sono stati introdotti due articoli che regolano:

- a) la raccolta di dichiarazioni da parte di terzi;
- b) la raccolta di dichiarazioni confessorie.

Inoltre, sono state apportate modifiche riguardo al reato di dichiarazioni false rese al difensore nel contesto delle indagini difensive in ambito penale (art. 371 ter c.p.).

L'obiettivo è permettere alle parti di acquisire elementi utili per risolvere la controversia nel miglior modo possibile.

## Acquisizione di dichiarazioni

Quando previsto dalla convenzione di negoziazione, ciascun avvocato può chiedere a un terzo di rilasciare dichiarazioni su fatti specifici e rilevanti in relazione alla controversia, presso il proprio studio legale o presso il Consiglio dell'ordine degli avvocati, alla presenza degli avvocati delle altre parti.

L'informatore, previa identificazione, è invitato a dichiarare eventuali legami di parentela o di natura personale e professionale con una delle parti, o se ha un interesse nella controversia. Viene anche avvisato:

- a) della qualifica di coloro davanti ai quali rilascia le dichiarazioni e dello scopo dell'acquisizione;
- b) del suo diritto a non rendere dichiarazioni;
- c) della possibilità di astenersi (come previsto dall'art. 249 c.p.c.);
- d) delle conseguenze penali in caso di dichiarazioni false;
- e) dell'obbligo di riservatezza sulle domande ricevute e sulle risposte date;
- f) delle modalità di raccolta e documentazione delle dichiarazioni.

Non possono rendere dichiarazioni coloro che non abbiano compiuto 14 anni o chi è incapace di testimoniare ai sensi dell'art. 246 c.p.c.

L'accordo tra le parti, sancito nella convenzione, permette di **superare gli obblighi di riservatezza** previsti dall'art. 9 c. 3 DL 132/2014 riguardo a tali dichiarazioni, mantenendo riservate tutte le altre informazioni acquisite nel corso del procedimento.

Gli avvocati devono redigere un verbale contenente le domande poste e le risposte dell'informatore.

Il verbale deve riportare:

- luogo e data dell'acquisizione delle dichiarazioni;
- generalità dell'informatore e degli avvocati;
- attestazione che gli avvertimenti previsti sono stati rivolti

Il verbale, dopo essere stato letto integralmente, viene firmato dall'informatore e dagli avvocati coinvolti.

Un originale del verbale è consegnato all'informatore e a ciascuna delle parti. Tale verbale costituisce prova piena di ciò che gli avvocati attestano essere avvenuto in loro presenza.

Può essere presentato in giudizio tra le parti che hanno sottoscritto la convenzione di negoziazione assistita ed è valutato dal giudice come prova libera, secondo l'art. 116, comma 1, c.p.c.

Il giudice ha la facoltà di ordinare l'esame dell'informatore come testimone.

Qualora la negoziazione si concluda senza accordo, la mancata adesione dell'informatore all'invito o il rifiuto di rendere dichiarazioni consente alla parte interessata di richiederne l'audizione in giudizio. Tale audizione avviene in conformità alle disposizioni previste per i procedimenti di istruzione preventiva.

Le dichiarazioni false rese al difensore durante l'acquisizione delle informazioni sono sanzionate penalmente.

In particolare, chiunque fornisca false dichiarazioni è punito con una pena detentiva fino a 4 anni. Il procedimento penale relativo a queste false dichiarazioni è sospeso fino alla conclusione della negoziazione assistita.

Se la negoziazione non ha esito positivo, il procedimento penale rimane sospeso fino a quando nel successivo giudizio civile non sia emessa una sentenza di primo grado, o il giudizio non sia dichiarato estinto, se una parte ha utilizzato le dichiarazioni come previsto dall'art. 4 bis, comma 6, DL 132/2014. Tale meccanismo è pensato per permettere all'informatore di ritirare le dichiarazioni prima che vengano utilizzate, evitando così la configurazione del reato. La sospensione consente di attendere la conclusione del processo negoziale o giudiziario prima di iniziare il procedimento penale per verificare la falsità delle dichiarazioni, che devono essere effettivamente utilizzate.

### **Dichiarazioni confessorie**

Quando previsto dalla convenzione di negoziazione assistita, ciascun avvocato può chiedere alla controparte di fornire per iscritto dichiarazioni riguardanti fatti specifici e rilevanti per la controversia, che siano sfavorevoli alla stessa e favorevoli alla parte che le richiede.

La dichiarazione deve essere firmata dalla parte e dall'avvocato che la assiste, il quale certifica anche l'autenticità della firma.

Il documento che contiene tali dichiarazioni rappresenta prova piena di ciò che l'avvocato attesta essere avvenuto in sua presenza e può essere utilizzato in giudizio tra le parti della convenzione di negoziazione assistita. Questo documento ha la stessa efficacia e sottostà ai medesimi limiti previsti per la confessione stragiudiziale (art. 2735 c.c.).

Il rifiuto ingiustificato di rendere dichiarazioni sui fatti rilevanti e specifici, indicati nella controversia, può essere considerato dal giudice sia in relazione alle spese del giudizio, sia ai fini della responsabilità aggravata.

Dopo la stipula della convenzione di negoziazione assistita, ha inizio la fase di negoziazione vera e propria, durante la quale le parti, con l'assistenza dei rispettivi avvocati, collaborano in modo leale e in buona fede per trovare un accordo.

Le informazioni scambiate tra le parti e gli avvocati durante il procedimento devono rimanere riservate e non possono essere divulgate. L'avvocato che viola tale regola commette un illecito disciplinare, mentre non sono previste sanzioni per le parti.

Le dichiarazioni rilasciate e le informazioni raccolte nel corso della negoziazione non possono essere utilizzate in eventuali giudizi successivi che riguardino, anche solo parzialmente, la stessa questione.

Inoltre, né gli avvocati né gli altri partecipanti al procedimento possono essere obbligati a testimoniare su tali contenuti (ai sensi dell'art. 200 c.p.p.).

Tutti i partecipanti godono delle garanzie di libertà del difensore in caso di perquisizioni e ispezioni (art. 103 c.p.p.).

Il termine per trovare un accordo è fissato nella convenzione di negoziazione assistita.

Se la questione è soggetta ad altri termini di procedibilità, questi decorrono insieme a quello della negoziazione.

La dottrina si è interrogata su quali siano i casi in cui la questione è soggetta ad "altri termini di procedibilità". Si esclude la sovrapposizione tra mediazione obbligatoria e negoziazione assistita obbligatoria.

La lettura più coerente con le intenzioni del legislatore sembra riferirsi a una distinzione tra la condizione di proponibilità della domanda e quella di procedibilità.

### **Raggiungimento di un accordo**

Alla fine della negoziazione, le parti possono raggiungere un accordo che risolva la controversia, anche solo in parte. L'accordo deve essere firmato dalle parti e dai loro avvocati e acquisisce così la forza di un contratto, costituendo:

- un titolo esecutivo;
- un titolo per l'iscrizione di un'ipoteca giudiziale.

In ogni caso, gli avvocati devono certificare l'autenticità delle firme e garantire che l'accordo rispetti le norme imperative e l'ordine pubblico.

Se l'accordo non viene eseguito spontaneamente e una delle parti deve ricorrere all'esecuzione forzata, l'accordo deve essere trascritto integralmente nell'atto di precetto.

Se le parti intendono concludere un contratto o un atto soggetto a trascrizione, per renderlo efficace, l'accordo deve essere autenticato da un pubblico ufficiale autorizzato.

L'accordo deve includere anche l'indicazione del suo valore (art. 5 c. 1 *bis* DL 132/2014), con l'obiettivo di semplificare la quantificazione del compenso, attraverso la determinazione di un parametro di liquidazione.

Un accordo privo della certificazione dell'autenticità delle firme delle parti o dell'attestazione di conformità alle norme imperative e di ordine pubblico, secondo la dottrina, rimane valido come contratto tra le stesse (ai sensi dell'art. 1372 c.c.), ma non può essere utilizzato come titolo esecutivo né come base per iscrivere un'ipoteca giudiziale.

La giurisprudenza ha chiarito che gli accordi conclusi nell'ambito della negoziazione assistita, in cui gli avvocati attestano e certificano la conformità alle norme imperative e all'ordine pubblico, non richiedono la spedizione in forma esecutiva (ai sensi dell'art. 475 c.p.c.), poiché, per procedere all'esecuzione, è sufficiente che siano trascritti integralmente nell'atto di precetto.

Gli avvocati che partecipano alla redazione dell'accordo devono inviarne una copia al consiglio dell'ordine degli avvocati, che può essere quello del luogo in cui l'accordo è stato concluso od è iscritto uno degli avvocati.

### **Impugnazione dell'accordo**

Sebbene non espressamente disciplinata, l'impugnazione dell'accordo può avvenire secondo le regole ordinarie applicabili ai contratti, ossia per annullamento in caso di vizi del consenso, nullità o risoluzione.

Tuttavia, la legge precisa che se un avvocato che ha partecipato alla stesura dell'accordo tenta di impugnarlo, ciò costituisce **illecito deontologico**.

Si ritiene, quindi, che un avvocato, dopo aver contribuito al raggiungimento di un accordo transattivo con il collega, accettato dalle parti, debba astenersi dal proporre impugnazioni, salvo che queste siano giustificate da fatti sopravvenuti o di cui non era a conoscenza. La violazione di questo dovere comporta l'applicazione della sanzione disciplinare della censura.

### **Mancato accordo**

Nel caso in cui le parti non riescano a raggiungere un accordo, neanche parziale, gli avvocati redigono una dichiarazione di mancato accordo. Tale dichiarazione viene certificata dagli avvocati stessi. In ogni caso, il procedimento di negoziazione assistita si considera concluso una volta che sia trascorso il termine concordato dalle parti per la negoziazione. La parte interessata dovrà presentare la domanda giudiziale entro il termine di decadenza previsto.

### **Mancato esperimento della negoziazione assistita**

Se la negoziazione assistita è obbligatoria e non viene avviata dalle parti, la domanda giudiziale risulterà improcedibile. L'improcedibilità deve essere sollevata in giudizio dal convenuto, a pena di decadenza, oppure rilevata d'ufficio dal giudice entro la prima udienza. In

tal caso, il giudice fissa una nuova udienza, assegnando alle parti un termine di 15 giorni per procedere alla comunicazione dell'invito alla negoziazione.

Se invece il giudice rileva che la negoziazione è stata avviata ma non ancora conclusa, rimanda l'udienza successiva alla scadenza del termine stabilito nella convenzione per il completamento della negoziazione assistita.

Per questioni soggette a ulteriori termini di procedibilità, il termine fissato per la comunicazione dell'invito o per la stipula della convenzione decorre insieme agli altri termini previsti.

La giurisprudenza ha anche chiarito che:

- Qualora l'attore, dopo aver ricevuto la disponibilità della controparte a stipulare la convenzione, non proceda alla stipula o proponga una convenzione priva di reali contenuti negoziali (ad esempio, senza alcun incontro tra le parti), ciò rappresenta un comportamento elusivo dell'obiettivo della negoziazione assistita, che è facilitare un accordo. In tal caso, la condizione di procedibilità non può ritenersi soddisfatta.
- Se la parte invitante, dopo l'accettazione della controparte, nega la prosecuzione del tentativo, la domanda risulterà improcedibile, poiché la legge non contempla un'ipotesi di adempimento "fittizio" della condizione di procedibilità a causa dell'inerzia o del rifiuto dell'attore.
- L'inerzia di entrambe le parti, dopo l'invito e la sua accettazione, non è sufficiente a soddisfare la condizione di procedibilità, dato che la legge prevede un massimo di 3 mesi per completare il tentativo di risoluzione della controversia.

Secondo la giurisprudenza, l'espletamento della mediazione in alternativa alla negoziazione assistita, essendo entrambe volte alla stessa finalità, soddisfa la condizione di procedibilità. Pertanto, una volta esaurita la mediazione, non sarà necessario procedere anche con la negoziazione assistita, anche nei casi in cui la mediazione non sia obbligatoria per legge.

## **Arbitrato**

Il procedimento arbitrale, come abbiamo visto, si riconduce, generalmente, all'interno dell'ambito dei sistemi alternativi e delle modalità a.d.r., per quanto, secondo la nostra opinione, si collochi in una posizione mediana, tra l'attività giurisdizionale, da un lato ed i sistemi alternativi alla giurisdizione, dall'altro.

E ciò, per la sua particolare natura, atteso che rappresenta una particolare forma di giurisdizione, quella privata ed il suo procedimento, per quanto attiene all'arbitrato rituale, si conclude con la pronuncia di una decisione, proveniente da uno o più soggetti terzi, la quale ha efficacia di sentenza.

Per questo motivo, le considerazioni svolte nella prima parte di questo saggio, circa l'estraneità delle parti al procedimento ed al suo governo, caratteristica incompatibile con la natura dei sistemi alternativi e della negoziazione dei conflitti, si possono qui richiamare, tuttavia con la assai rilevante differenza, rispetto alla giurisdizione pubblica, rappresentata dalla scelta degli arbitri, operata dalle parti.

L'arbitrato ha da sempre rappresentato una particolare alternativa alla giurisdizione ordinaria, soprattutto con riguardo a controversie di particolare rilievo, sia per la specificità dell'oggetto che per il valore della lite.<sup>34</sup>

Poiché una delle sue caratteristiche, la comune volontà delle parti di demandare ad un arbitro unico o ad un Collegio di arbitri, la decisione della loro lite, si fonda sulla relativa rapidità del giudizio arbitrale e sulla valutazione della competenza tecnica, in relazione all'oggetto del giudizio e della autorevolezza professionale degli arbitri, scelti dalle stesse parti, l'arbitrato ha assunto, in linea generale, il connotato di un procedimento risolutivo delle controversie, caratterizzato da costi elevati.

L'arbitrato, che vanta origini assai remote, ha subito, nel corso degli ultimi anni diverse riforme, che ne hanno profondamente mutato l'impianto originario.

---

<sup>34</sup> La dottrina, in materia di arbitrato, è vastissima. Tra i molti Autori, si vedano : T. Crnacini, *Arbitrato rituale*, in *Noviss. dig. it.*, I, 2, Torino 1957, pp. 7 e ss. ; G. Schizzerotto, *L'arbitrato rituale nella giurisprudenza*, Padova, 1969 ; R. Vecchione, *L'arbitrato nel sistema del processo civile*, Milano 1971 ; C. Punzi, *L'arbitrato nel diritto italiano*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, 1973, XI - XII, pp. 327 - 358 ; Id., *La riforma dell'arbitrato (osservazioni a margine della legge 9 febbraio 1983, n. 28)*, in *Riv. dir. proc.*, 1983 I, pp. 78 - 92 ; A. Prina, *L'arbitrato come mezzo di soluzione dei conflitti*, in *Sociologia del diritto*, 1974, II, pp. 456 - 457 ; N. Picardi, *Funzione "creativa" e funzione "integrativa" della giurisprudenza arbitrale*, in *Arbitrati e appalti*, 1974, III - IV, pp. 125 - 127 ; F. Carpi, *Gli aspetti processuali della riforma dell'arbitrato*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1984, I, pp. 47 - 65 ; L. Montesano, *Negoziato e processo nel nuovo arbitrato*, in *Riv. dir. proc.*, 1984, II, pp. 214 - 223 ; V. Andrioli, *Ancora sulla parziale novellazione dell'arbitrato*, in *Diritto e giurisprudenza*, 1984, II - III, pp. 273 - 290 ; S. La China, *L'arbitrato interno e internazionale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1988, IV, pp. 1387 - 1394 ; C. Punzi, *Conciliazione ed arbitrato*, in *Riv. dir. proc.*, 1992, IV, pp. 1028 - 1048 ; S. Hernandez, *L'alternativa della giustizia: l'arbitrato tra riforme attuate e riforme annunciate*, in *Il Diritto del lavoro*, 1992, III - IV, pp. 221 - 231 ; G. Tarzia, *La legge di riforma dell'arbitrato*, in *Riv. dir. proc.*, 1994, I, pp. 241 - 242 ; L. Rovelli, *Arbitrato e figure affini (sulla natura dell'arbitrato irrituale)*, in *Riv. dir. proc.*, 1994, I, pp. 220 - 237 ; E. Fazzalari, *L'arbitrato*, Torino, 1997 ; E. F. Ricci, *Il nuovo arbitrato societario*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 2003, II, pp. 517 - 539 ; A. Buonfrate, *Nuova giustizia alternativa: arbitrato speciale e conciliazione amministrata*, in *Le Società*, 2005, IX, pp. 1167 - 1175 ; B. Capponi, *Arbitrato e giurisdizione*, in *Il giusto processo civile*, 2007, I, pp. 43 - 59 ; M. Bove, *La giustizia privata*, Padova, 2009 ; F. Scaramuzza, *La pubblica amministrazione e la giustizia alternativa. Mediazione e arbitrato nei contratti pubblici*, in *Rassegna Avvocatura dello Stato*, 2011, II, pp. 339 - 360 ; G. Stipo, *La risoluzione alternativa delle controversie in materia di lavoro: mediazione, conciliazione, arbitrato*, in *Nuova rassegna di legislazione, dottrina e giurisprudenza*, 2012, VI, pp. 651 - 665 ; G. Alpa, *Riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con particolare riguardo a mediazione, negoziazione assistita e arbitrato. Proposte della Commissione Alpa*, in *giustiziacivile.com*, 2017, I.

Anche l'istituto dell'arbitrato è stato oggetto di riforma, attraverso la recente novellazione, alla quale abbiamo fatto più volte riferimento, che ha introdotto nuove norme ed ha sostituito e modificato norme codicistiche precedenti. (Vedi *infra*)

### **L'arbitrato dopo la Novella del 2022**

Anche l'istituto dell'arbitrato è stato oggetto di riforma, attraverso la recente novellazione, alla quale abbiamo fatto più volte riferimento, che ha introdotto nuove norme ed ha sostituito e modificato norme codicistiche precedenti.

Nel caso dell'arbitrato, a differenza della mediazione e della negoziazione assistita, le innovazioni ci consentono di trattarne in questo paragrafo, richiamando quelle variazioni che, tuttavia, dal punto di vista della struttura del procedimento arbitrale, quale modalità alternativa di risoluzione delle controversie, non pare abbiano apportato significative differenziazioni.

Per quanto attiene, dunque, alla Novella, la prima modifica, in tema di arbitrato che intendiamo richiamare, riguarda l'art. 810 del codice di rito civile, che reca la rubrica "Nomina degli arbitri".<sup>35</sup>

La novella ha introdotto, al terzo comma dell'articolo cennato, un periodo ulteriore, per il quale la nomina degli arbitri dovrà rispettare i criteri che assicurino trasparenza, rotazione ed efficienza, prevedendosi, a tal fine, che della nomina venga data notizia sul sito dell'ufficio giudiziario.

Si tratta di una inserzione opportuna, poiché si ricollega all'ipotesi di nomina degli arbitri in mancanza di designazione proveniente dalle parti.

In tal caso, infatti, la nomina si prevede venga effettuata dal Presidente del Tribunale nel cui circondario si trova la sede dell'arbitrato o, in difetto di indicazione della sede, al Presidente del Tribunale del luogo in cui è stata stipulata la convenzione di arbitrato o, se tale luogo si trovi all'estero, al Presidente del Tribunale di Roma.

È di tutta evidenza che si tratta di una modifica che tende ad assicurare un idoneo avvicendamento, quando gli incarichi arbitrali provengano dall'ufficio giudiziario.

Ulteriore modifica che ci pare rilevante, alla luce di quanto abbiamo sottolineato, circa la funzione degli arbitri e dell'arbitrato nell'ambito della risoluzione alternativa all'attività

---

<sup>35</sup> Su tale argomento, si vedano : C. Cecchella, *Art. 809 c.p.c. - Numero degli arbitri; art. 810 c.p.c. - Nomina degli arbitri; art. 811 c.p.c. - Sostituzione di arbitri; art. 812 c.p.c. - Incapacità di essere arbitro; art. 813 c.p.c. - Accettazione degli arbitri*, in *Le Nuove leggi civili commentate*, 2007, VI, pp. 1209 – 1223 ; R. Tuccillo, *La nomina degli arbitri: capacità e qualifiche tra autonomia privata e poteri discrezionali dell'autorità giudiziaria*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2014, I, pp. 155 – 182 ; F.Tizi, *Brevi considerazioni in ordine alla reclamabilità del provvedimento di nomina degli arbitri di cui all'art. 810 c.p.c. - Brief considerations about the admissibility of appeal versus denial of the appointment of the arbitrators in accordance with the art. 810 Code of Civil Procedure*, in *Il giusto processo civile*, 2015, I pp. 211 – 227.

giurisdizionale, riguarda l'articolo 815 c.p.c., che disciplina l'istituto dell'ricusazione degli arbitri.<sup>36</sup>

La novella ha introdotto un ulteriore motivo di ricusazione, ovvero il numero 6 *bis*, sulla scorta del quale l'arbitro potrà essere ricusato se sussistano "altre gravi ragioni di convenienza", tali da incidere sull'indipendenza o sull'imparzialità dell'arbitro.

Si tratta di una norma di chiusura che fa riferimento alla casistica specifica, indicata dall'articolo 815 del codice di rito civile e che introduce un criterio elastico, che può adattarsi a situazioni di criticità che non rientrino nei casi specifici indicati dalla norma, richiamando le gravi ragioni di convenienza che possano incidere sull'indipendenza o sull'imparzialità dell'arbitro.

Anche in questo caso, siamo di fronte ad una innovazione opportuna, che dovrebbe rafforzare l'imparzialità e indipendenza degli arbitri.

### **Le modifiche al procedimento**

La Novella ha apportato modifiche ed innovazioni dispositive anche al Capo III, del Libro IV, Titolo VIII del codice di rito civile, ovvero al Capo che disciplina il procedimento arbitrale.

In particolare, il legislatore, dopo l'articolo 816bis c.p.c., che disciplina lo svolgimento del procedimento arbitrale, ha inserito il nuovo articolo 816bis 1, che reca la rubrica "Domanda di arbitrato".

La norma prevede che la domanda di arbitrato produca gli effetti sostanziali della domanda giudiziale, mantenendoli anche caso in cui il processo, che sia stato instaurato avanti al Collegio arbitrale, debba proseguire avanti al Giudice competente, a seguito di una pronuncia arbitrale che declini la competenza del Collegio, secondo il disposto del nuovo art. 819quater c.p.c., introdotto dalla Novella e che disciplina la riassunzione della causa.

Il combinato disposto delle due norme, gli articoli 816bis 1 e 819quater, in pratica, regola gli effetti sostanziali che la domanda di arbitrato produce, nell'ipotesi in cui il procedimento instaurato, sulla base di questa domanda, debba trasmigrare avanti al giudice civile, superandosi così qualunque questione possa insorgere, riguardo all'ambito sostanziale della domanda, correlata agli effetti che la proposizione determina.

Si tratta di una estensione e di una conferma della identità di effetti sostanziali, prodotti dalla domanda arbitrale e dalla domanda introduttiva del giudizio civile.

---

<sup>36</sup> Sulla ricusazione degli arbitri, si vedano: E. Vullo, *Brevi note in tema di ricusazione degli arbitri liberi e di condanne alle spese*, in *Giur.it.*, 1992, I, pp. 41 – 44 ; M. Longo, *Procedimento di ricusazione degli arbitri e processo arbitrale*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2001, III, pp. 436 – 438 ; C. Consolo, *Imparzialità degli arbitri. Ricusazione*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2005, IV, pp. 727 – 743 ; A. Panzarola, *Su alcuni profili della ricusazione degli arbitri*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2008, II, pp. 265 – 274.

La norma alla quale abbiamo fatto riferimento, infatti, ovvero l'articolo 819quater prevede, inoltre, che le prove raccolte nel processo arbitrale saranno valutate, alla stregua di argomenti di prova nel processo riassunto.

### **Provvedimenti cautelari**

Una delle più rilevanti innovazioni, introdotte nella procedura arbitrale, dalla Novella del 2022, riguarda i provvedimenti cautelari, che potranno essere pronunciati anche dagli arbitri, a determinate condizioni.

Anteriormente a tale innovazione, come è noto, agli arbitri non era riconosciuto tale specifico potere.

La norma di riferimento è quella dell'articolo 818 c.p.c. che ha sostituito integralmente la previsione precedente, che escludeva esplicitamente il potere cautelare in capo agli arbitri.

Il nuovo articolo 818, del codice di rito civile, reca la rubrica "Provvedimenti cautelari" e prevede che le parti possano attribuire agli arbitri il potere di concedere misure cautelari e ciò potranno fare, all'interno della convenzione di arbitrato o con un atto scritto, che preceda l'instaurazione del giudizio arbitrale.

La norma fa riferimento anche all'eventuale rinvio che le parti potrebbero formulare a regolamenti arbitrali, che necessariamente dovranno prevedere le modalità di concessione di tale potere agli arbitri.

Riteniamo che tale richiamo si riferisca all'istituto dell'arbitrato amministrato del quale si è detto.

La disposizione, inoltre, prevede che tale competenza cautelare sia di natura esclusiva e disciplina anche la possibilità di proporre l'istanza cautelare prima che sia instaurato il giudizio arbitrale, prevedendo, in tal caso la formulazione della domanda di cautela al giudice competente, ai sensi dell'art. 669quinquies del codice di rito civile, norma, quest'ultima, anch'essa oggetto di modifica, per coordinarla con il nuovo art. 818 c.p.c.

Nel solco di tale innovazione, la Novella ha introdotto tre nuove previsioni codicistiche, che compongono ed integrano il potere cautelare riconosciuto agli arbitri.

La prima è rappresentata dall'articolo 818bis, che reca la rubrica "Reclamo" e che necessariamente prevede che avverso il provvedimento cautelare, pronunciato dagli arbitri, sia che concedano, sia che neghino una misura cautelare, è ammesso il reclamo, previsto dall'articolo 669terdecies c.p.c., individuando, quale giudice del reclamo, la Corte di appello, nel cui distretto si trova la sede dell'arbitrato.

La norma indica anche, quali motivi di reclamo, in quanto compatibili con il provvedimento cautelare, pronunciato dagli arbitri, quelli previsti dall'articolo 829, primo comma, del codice di rito civile, norma, quest'ultima, che disciplina i casi di nullità del lodo arbitrale.

La nuova previsione introduce, inoltre, la reclamabilità del provvedimento cautelare arbitrale, per contrarietà all'ordine pubblico.

Quindi, i provvedimenti cautelari pronunciati dagli arbitri, potranno essere reclamati, avanti la Corte d'appello competente per territorio, invocando i casi di nullità, che siano, tuttavia, compatibili con la particolare natura del provvedimento cautelare, ovvero si adattino alle fattispecie di invalidità di tali provvedimenti, che possono ben essere divergenti da quelle che caratterizzano il lodo arbitrale.

Inoltre, il legislatore della novella si è spinto a considerare, quale norma di chiusura, la possibilità di reclamare i provvedimenti arbitrali, di natura cautelare, che siano contrari alle previsioni riconducibili al concetto ben noto di ordine pubblico.

Quale disposizione conseguente all'introduzione del potere cautelare, in capo agli arbitri, si appalesa quella introdotta dal legislatore della Novella, all'interno del nuovo articolo 818ter, che reca la rubrica "Attuazione".

La nuova norma prevede che l'attuazione delle misure cautelari, di natura arbitrale, sia disciplinata dall'articolo 669duodecies c.p.c., che ha ad oggetto proprio l'attuazione dei provvedimenti cautelari, inserendo, tuttavia, nel nuovo articolo, una sorta di generalizzazione normativa, atteso che, non distinguendo tra misure cautelari aventi ad oggetto somme di danaro, da un lato e provvedimenti aventi ad oggetto obblighi di consegna, rilascio, di fare e non fare, dall'altro, come prevede il cennato articolo 669duodecies, dispone che l'attuazione della cautela si svolga comunque sotto il controllo del Tribunale, nel cui circondario si trovi la sede dell'arbitrato o, qualora la sede si trovi all'estero, dal Tribunale del luogo in cui la misura cautelare deve essere attuata.

La norma *de qua* fa salva, nondimeno, la disciplina codicistica dell'attuazione dei sequestri.

## **Il procedimento**

Nel caso dell'arbitrato, a differenza della mediazione e della negoziazione assistita, le innovazioni ci consentono di trattarne in questo paragrafo, richiamando quelle variazioni che, tuttavia, dal punto di vista della struttura del procedimento arbitrale, quale modalità alternativa di risoluzione delle controversie, non pare abbiano apportato significative differenziazioni.

Due o più parti, anziché rivolgersi al giudice ordinario, possono decidere di affidare la risoluzione della controversia già insorta tra loro o di eventuali future controversie a un arbitro o a un collegio arbitrale, stipulando a tal fine un accordo o convenzione arbitrale. Anche soggetti già coinvolti in un processo civile pendente presso il tribunale o la corte d'appello possono proporre il ricorso all'arbitrato per trasferire lì la causa.

Gli arbitri sono solitamente professionisti con competenze tecniche specifiche.

Le parti possono decidere liberamente la tipologia di arbitrato (arbitrato "*ad hoc*") e definirne autonomamente le caratteristiche, oppure affidarsi a un organismo o una camera arbitrale (arbitrato amministrato). La decisione emessa dagli arbitri, il lodo, ha effetti giuridici diversi a seconda dei casi: può equivalere a una sentenza o avere valore di contratto. Esiste inoltre una particolare forma di arbitrato applicata alle controversie societarie (arbitrato societario).

Una volta stipulato l'accordo, le parti sono vincolate a rivolgersi agli arbitri. Se una delle parti decide comunque di portare la questione davanti al giudice ordinario, l'altra può esibire l'accordo arbitrale e il giudice deve astenersi dal pronunciarsi sulla questione.

In generale, l'arbitrato offre una serie di vantaggi rispetto al giudizio ordinario:

- tempistiche più veloci nella risoluzione delle controversie rispetto ai procedimenti giudiziari;
- competenza: si ha la possibilità di scegliere esperti nel settore o nella materia rilevante della controversia (es. ambito societario, contrattuale, commerciale);
- minori costi, soprattutto se si opta per l'arbitrato amministrato;
- approccio meno conflittuale nella gestione della lite tra le parti;
- riservatezza del procedimento, che può proteggere informazioni sensibili o segreti commerciali.

La Riforma del processo civile (d.lgs. 149/2022) ha introdotto, come detto, alcune modifiche alla disciplina dell'arbitrato.

Nel campo civile e commerciale, l'arbitrato può riguardare qualsiasi controversia che abbia per oggetto diritti disponibili.

Nel definire l'arbitrato, le parti devono decidere alcune caratteristiche fondamentali, come indicato nella tabella successiva. La scelta principale consiste nel:

- optare per un arbitrato "*ad hoc*", in cui le parti stabiliscono le regole e le caratteristiche essenziali del procedimento. In questo caso, gli arbitri possono emettere un lodo con valore di sentenza (arbitrato rituale) o risolvere la lite tramite un accordo negoziale (arbitrato irrituale);
- affidarsi a un organismo specializzato, come una camera arbitrale, che gestisce l'intero procedimento e ne disciplina ogni aspetto, inclusa la forma del lodo (arbitrato amministrato).

Indipendentemente dalla tipologia scelta, le parti formalizzano il ricorso all'arbitrato attraverso un accordo (detto "**convenzione di arbitrato**") con i contenuti e le caratteristiche specificate di seguito.

L'accordo arbitrale può essere fondato su una clausola compromissoria, se le parti desiderano affidare agli arbitri una controversia futura che potrebbe sorgere in relazione a un contratto (è

possibile anche prevedere una convenzione per controversie future non derivanti da contratti), oppure su un compromesso, quando vogliono risolvere una disputa già esistente tra loro.

### **Clausola compromissoria**

Se le parti vogliono affidare agli arbitri la soluzione di tutte o di specifiche controversie che potrebbero sorgere in futuro riguardo all'interpretazione o all'esecuzione di un contratto, inseriscono una clausola compromissoria nel contratto stesso (art. 808 c. 1 c.p.c.).<sup>37</sup>

Questa clausola può essere inserita anche in un documento separato, precedente o successivo, che completa il contenuto del contratto a cui fa riferimento.

La clausola compromissoria deve essere redatta in forma scritta, pena la nullità (art. 808 c. 1 c.p.c. richiamando l'art. 807 c. 1 c.p.c.). La forma scritta è rispettata anche se la volontà delle parti viene espressa tramite fax o e-mail, in conformità con le normative che regolano la trasmissione e ricezione dei documenti teletrasmessi (art. 807 c. 2 c.p.c.).

Quando la clausola è inserita in contratti con condizioni generali predisposte da una sola delle parti o in contratti sottoscritti tramite moduli o formulari (una pratica comune), essa è valida solo se approvata espressamente per iscritto, seguendo le regole previste per le clausole vessatorie (artt. 1341 e 1342 c.c.).

Nel contesto del rapporto tra banca e consumatore, la clausola in contratti con condizioni generali è valida solo se il professionista dimostra che vi siano state trattative specifiche sulla sua adozione.

---

<sup>37</sup> Sulla clausola e sull'arbitrato *ad hoc*, si vedano: F. Vismara, *Portata della clausola arbitrale e "favor of arbitration"*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2001, IV, pp. 746 – 758 ; R. Sali, *Arbitrato e riforma societaria: la nuova clausola arbitrale*, in *Nuova Giurisprudenza Civile Commentata*, 2004, I, pp. 114 – 122 ; M.M. Winkler, *Ricorso ad arbitrato in assenza di clausola arbitrale*, in *Contratti*, 2006, II, pp. 203 – 207 ; N. Soldati, *Arbitrato societario e nullità della clausola arbitrale binaria*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2006, I, pp. 175 – 183 ; E. Zucconi Galli Fonseca, *Art. 808 c.p.c. - Clausola compromissoria (Commentario sistematico al d.lg. 2 febbraio 2006, n. 40 "Riforma del diritto arbitrale")*, in *Nuove leggi civili commentate*, 2007, VI, pp. 1175 – 1176; Id., *Art. 807 c.p.c. - Compromesso (Commentario sistematico al d.lg. 2 febbraio 2006, n. 40 "Riforma del diritto arbitrale")*, in *Nuove leggi civili commentate*, 2007, VI, pp. 1170 – 1175 ; V. Scognamiglio, *Impugnazione delle delibere assembleari e clausola arbitrale*, in *Le Società*, 2010, II, pp. 195 – 199; ; A. Sardu, *Verso l'assolutizzazione del principio di autonomia della clausola arbitrale*, in *Foro padano*, 2016, III, pp. 111 – 122 ; M. B. Franzini, *Brevi riflessioni sull'efficacia della clausola arbitrale statutaria tra profili soggettivi ed oggettivi*, in *Foro padano*, 2018, III, pp. 376 – 380 ; V. Amendolagine, *Criteri interpretativi della clausola arbitrale e "favor arbitrati"*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2019, I, pp. 115 – 121 ; L. Montesano, *Aspetti problematici di forma e di prova nel compromesso per arbitri e di controllo giudiziario sull'equità arbitrale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1989, IV, pp. 899 – 903 ; M. Bin, *Il compromesso e la clausola compromissoria in arbitrato irrituale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1991, II, pp. 373 – 387 ; A. Chizzini, *Arbitrato irrituale e forma del compromesso*, in *Rivista dell'arbitrato*, 1999, II, pp. 261 – 267 ; A. Magnani, *Alcune riflessioni su arbitrato e compromesso*, in *Vita notarile*, 2001, II, pp. 746 – 752 ; G. Liotti ( a cura di ), *La convenzione di arbitrato: compromesso, clausole arbitrali e risvolti sull'attività notarile*, in *Notariato*, 2013, IV, pp. 410 – 426.

- La clausola non può essere provata tramite testimoni, giuramento, interrogatorio, confessione o presunzione. La prova testimoniale è ammessa solo se il documento che attestava la clausola è stato perso senza colpa del contraente.
- La Corte di Cassazione ha chiarito che, anche quando viene in discussione la deroga alla competenza dell'autorità giudiziaria a favore degli arbitri, come nel caso della deroga alla competenza del foro del consumatore, la prova di questa circostanza spetta al professionista che intende avvalersi della clausola. L'esistenza di una trattativa costituisce un presupposto logico per dimostrare la non vessatorietà della clausola.

### **Invalidità**

Per essere valida, la clausola compromissoria deve essere redatta in forma scritta *ad substantiam* (ai sensi degli artt. 897 e 808 c.p.c.), ma ciò non richiede necessariamente che la volontà delle parti sia espressa in un unico documento firmato da entrambe. Può essere sufficiente uno scambio di corrispondenza contenente la proposta e l'accettazione di sottoporre la controversia a un collegio arbitrale, interpretando tali comunicazioni come una volontà concorde di devolvere la lite agli arbitri.

L'eventuale invalidità del contratto contenente la clausola compromissoria non influisce automaticamente su quest'ultima: la sua validità viene valutata separatamente dal contratto principale (art. 808 c. 2 c.p.c.) e spetta esclusivamente agli arbitri pronunciarsi su tale invalidità.

Tuttavia, questo principio non si applica quando le cause di invalidità sono esterne al contratto e comuni sia al contratto stesso che alla clausola compromissoria. Per esempio, se un'amministrazione non aveva l'autorità di stipulare il contratto, ciò invalida anche la clausola compromissoria inclusa.

Recentemente, la Corte di Cassazione ha precisato che una clausola compromissoria inclusa in un contratto non può essere utilizzata per devolvere agli arbitri controversie legate a una transazione (anche se non novativa) che deriva da quel contratto.

Questo perché il principio dell'autonomia della clausola compromissoria si limita alle sole cause di invalidità del contratto stesso, escludendo controversie relative a contratti successivi in cui il precedente contratto è solo un riferimento storico.

### **Compromesso**

Quando una controversia è già sorta tra le parti e non è prevista una clausola compromissoria (o la clausola non copre la questione in esame), le parti possono affidare la decisione a uno o più arbitri stipulando un accordo specifico, chiamato compromesso (art. 807 c. 1 c.p.c.).

Il compromesso deve essere redatto in forma scritta per essere valido (art. 807 c. 1 c.p.c.). La forma scritta è considerata rispettata anche quando la volontà delle parti è comunicata tramite e-

mail, nel rispetto delle norme relative alla trasmissione e ricezione di documenti elettronici (art. 807 c. 2 c.p.c.).

La stipula del compromesso è considerata un atto di straordinaria amministrazione.

### **Controversie non contrattuali**

Le parti possono prevedere, tramite una convenzione apposita, che le future controversie legate a uno o più rapporti non contrattuali specifici vengano decise da arbitri (art. 808 *bis* c.p.c.).

Pur in assenza di una regolamentazione esplicita, si ritiene che i rapporti non contrattuali debbano essere già determinati al momento della stipula della convenzione arbitrale.

Tra questi possono rientrare, ad esempio, questioni legate all'esercizio di servitù, obbligazioni derivanti da atti non contrattuali o persino fatti illeciti.

La convenzione deve avere la stessa forma richiesta per il compromesso.

Le parti, attraverso la clausola arbitrale o il compromesso, possono stabilire liberamente le caratteristiche dell'arbitrato. Nel caso di arbitrato amministrato, si fa riferimento al regolamento dell'ente arbitrale scelto, che definisce in modo completo la procedura arbitrale.

### **Arbitrato rituale**

Il procedimento arbitrale, come abbiamo visto, si riconduce, generalmente, all'interno dell'ambito dei sistemi alternativi e delle modalità a.d.r., per quanto, secondo la nostra opinione, si collochi in una posizione mediana, tra l'attività giurisdizionale, da un lato ed i sistemi alternativi alla giurisdizione, dall'altro.

E ciò, per la sua particolare natura, atteso che rappresenta una particolare forma di giurisdizione, quella privata ed il suo procedimento, per quanto attiene all'arbitrato rituale, si conclude con la pronuncia di una decisione, proveniente da uno o più soggetti terzi, la quale ha efficacia di sentenza.

Per questo motivo, le considerazioni svolte nella prima parte di questo saggio, circa l'estraneità delle parti al procedimento ed al suo governo, caratteristica incompatibile con la natura dei sistemi alternativi e della negoziazione dei conflitti, si possono qui richiamare, tuttavia con la assai rilevante differenza, rispetto alla giurisdizione pubblica, rappresentata dalla scelta degli arbitri, operata dalle parti.

L'arbitrato ha da sempre rappresentato una particolare alternativa alla giurisdizione ordinaria, soprattutto con riguardo a controversie di particolare rilievo, sia per la specificità dell'oggetto che per il valore della lite.<sup>38</sup>

Poiché una delle sue caratteristiche, la comune volontà delle parti di demandare ad un arbitro unico o ad un Collegio di arbitri, la decisione della loro lite, si fonda sulla relativa rapidità del giudizio arbitrale e sulla valutazione della competenza tecnica, in relazione all'oggetto del giudizio e della autorevolezza professionale degli arbitri, scelti dalle stesse parti, l'arbitrato ha assunto, in linea generale, il connotato di un procedimento risolutivo delle controversie, caratterizzato da costi elevati.

L'arbitrato, che vanta origini assai remote, ha subito, nel corso degli ultimi anni diverse riforme, che ne hanno profondamente mutato l'impianto originario.

Alla base dell'istituto si colloca il patto, attraverso il quale le parti conferiscono ad arbitri il compito di decidere la controversia.

Il patto convenzionale riveste la forma di compromesso o di clausola compromissoria, con diversa natura.

Mentre il compromesso rappresenta una convenzione arbitrale, che le parti concludono, per una determinata controversia tra loro insorta, in questo caso, denominandosi, il procedimento,

---

<sup>38</sup> La dottrina, in materia di arbitrato, è vastissima. Tra i molti Autori, si vedano : T. Crnacini, *Arbitrato rituale*, in *Noviss. dig. it.*, I, 2, Torino 1957, pp. 7 e ss. ; G. Schizzerotto, *L'arbitrato rituale nella giurisprudenza*, Padova, 1969 ; R. Vecchione, *L'arbitrato nel sistema del processo civile*, Milano 1971 ; C. Punzi, *L'arbitrato nel diritto italiano*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, 1973, XI - XII, pp. 327 - 358 ; Id., *La riforma dell'arbitrato (osservazioni a margine della legge 9 febbraio 1983, n. 28)*, in *Riv. dir. proc.*, 1983 I, pp. 78 - 92 ; A. Prina, *L'arbitrato come mezzo di soluzione dei conflitti*, in *Sociologia del diritto*, 1974, II, pp. 456 - 457 ; N. Picardi, *Funzione "creativa" e funzione "integrativa" della giurisprudenza arbitrale*, in *Arbitrati e appalti*, 1974, III - IV, pp. 125 - 127 ; F. Carpi, *Gli aspetti processuali della riforma dell'arbitrato*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1984, I, pp. 47 - 65 ; L. Montesano, *Negoziato e processo nel nuovo arbitrato*, in *Riv. dir. proc.*, 1984, II, pp. 214 - 223 ; V. Andrioli, *Ancora sulla parziale novellazione dell'arbitrato*, in *Diritto e giurisprudenza*, 1984, II - III, pp. 273 - 290 ; S. La China, *L'arbitrato interno e internazionale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1988, IV, pp. 1387 - 1394 ; C. Punzi, *Conciliazione ed arbitrato*, in *Riv. dir. proc.*, 1992, IV, pp. 1028 - 1048 ; S. Hernandez, *L'alternativa della giustizia: l'arbitrato tra riforme attuate e riforme annunciate*, in *Il Diritto del lavoro*, 1992, III - IV, pp. 221 - 231 ; G. Tarzia, *La legge di riforma dell'arbitrato*, in *Riv. dir. proc.*, 1994, I, pp. 241 - 242 ; L. Rovelli, *Arbitrato e figure affini (sulla natura dell'arbitrato irrituale)*, in *Riv. dir. proc.*, 1994, I, pp. 220 - 237 ; E. Fazzalari, *L'arbitrato*, Torino, 1997 ; E. F. Ricci, *Il nuovo arbitrato societario*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 2003, II, pp. 517 - 539 ; A. Buonfrate, *Nuova giustizia alternativa: arbitrato speciale e conciliazione amministrata*, in *Le Società*, 2005, IX, pp. 1167 - 1175 ; B. Capponi, *Arbitrato e giurisdizione*, in *Il giusto processo civile*, 2007, I, pp. 43 - 59 ; M. Bove, *La giustizia privata*, Padova, 2009 ; F. Scaramuzza, *La pubblica amministrazione e la giustizia alternativa. Mediazione e arbitrato nei contratti pubblici*, in *Rassegna Avvocatura dello Stato*, 2011, II, pp. 339 - 360 ; G. Stipo, *La risoluzione alternativa delle controversie in materia di lavoro: mediazione, conciliazione, arbitrato*, in *Nuova rassegna di legislazione, dottrina e giurisprudenza*, 2012, VI, pp. 651 - 665 ; G. Alpa, *Riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con particolare riguardo a mediazione, negoziazione assistita e arbitrato. Proposte della Commissione Alpa*, in *giustiziacivile.com*, 2017, I.

anche arbitrato ad hoc, convenzione che può precedere o seguire l'insorgere della controversia stessa, la clausola compromissoria è una pattuizione, contenuta in un contratto, concluso tra le parti, attraverso la quale le parti convengono di rimettere ad un arbitro o ad un Collegio arbitrale le liti future che dovessero nascere dal contratto, tra di esse stipulato.

### **Arbitrato irrituale**

Una delle riforme più significative dell'arbitrato, è stata, inoltre, l'introduzione, attraverso l'articolo 808<sup>ter</sup>, c.p.c., dell'arbitrato irrituale, ovvero della possibilità, per le parti, di definire la controversia per mezzo di una determinazione contrattuale.<sup>39</sup>

L'arbitrato irrituale, il cui riconoscimento, nel nostro ordinamento, è assai risalente nel tempo, atteso che, per la prima volta, fu affermato con una sentenza della Corte di Cassazione di Torino, nel 1904, è stato introdotto nel nostro ordinamento, con la novella, contenuta nel Decreto Legislativo n.40/2006.

La rilevanza di tale innovativa previsione è certamente rappresentata dal fatto che, dopo un lungo dibattito dottrinale ed una variegata produzione giurisprudenziale, si può ritenere, per principio generale, che l'arbitrato abbia sempre di natura rituale, ovvero termini con la pronuncia di un lodo che possiede efficacia di sentenza, a meno che le parti, con una espressa

---

<sup>39</sup> Sulla nozione di arbitrato irrituale la letteratura è assai ampia, Tra i molti, si vedano : A. Patiello, *Appunti in tema di arbitrato rituale e irrituale*, in *Arbitrati e appalti*, 1970, III, pp. 216 – 224 ; G. Franchi, *Arbitrato irrituale e convenzione di New York*, in *Giur.it.*, 1979, III, pp. 407 – 408 ; G. Tarzia, *Efficacia del lodo e impugnazioni nell' arbitrato rituale e irrituale*, in *Riv. dir. proc.*, 1987, I, pp. 14 – 50; M. Rubino – Sammartano, *Arbitrato irrituale. Mandato a transigere e non ad accertare*, in *Foro padano*, 1988, III - IV, pp. 406 – 410 ; C.Punzi, voce *Arbitrato rituale e irrituale*, in *Enc. giur. Treccani*, II, Roma, 1988, pp. 1 ss. ; G. Canale, *Sul contraddittorio nell' arbitrato irrituale*, in *Giur. it.*, 1989, I, pp. 109 – 112 ; G. Mirabelli, *L' arbitrato irrituale deve ancora essere favorito?*, in *Giur. it.*, 1991, II, pp. 220 – 222 ; L. Montesano, *Aspetti problematici dell' arbitrato irrituale dopo la riforma del 1983*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1991, II, pp. 441 – 450 ; G. De Nova, *Nullità del contratto e arbitrato irrituale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1991, II, pp. 401 – 407 ; F. Carpi, *Il procedimento nell' arbitrato irrituale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1991, II, pp. 389 – 399 ; M. Bin, *Il compromesso e la clausola compromissoria in arbitrato irrituale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1991, II, pp. 373 – 387 ; E. Dalmotto, *A nozze con il giudice, l' arbitrato irrituale*, in *Giur. it.*, 1993, VIII - IX, pp. 1759 – 1762 ; M. Cirulli, *Osservazioni sul principio del contraddittorio nell' arbitrato irrituale*, in *Giust. civ.*, 1993, XI, pp. 2783 – 2804 ; L. Rovelli, *Arbitrato e figure affini (sulla natura dell' arbitrato irrituale)*, in *Riv. dir. proc.*, 1994, I, pp. 220 – 237 ; F. Benatti, *Arbitrato irrituale: deontologia ed etica*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1999, I, pp. 131 – 141 ; E. Fazzalari, *La distinzione fra arbitrato "rituale" ed "irrituale": qualcosa si muove?* in *Rivista dell'arbitrato*, 1999, II, pp. 256 – 258 ; A. Buja, *Arbitrato irrituale*, in *Studium iuris*, 2002, V, pp. 658 – 659 ; A. Nascosi, *Arbitrato irrituale*, in *Studium iuris*, 2002, IX, pp. 1128 – 1130 ;G. Ruffini, *Sulla distinzione tra arbitrato "rituale" ed "irrituale"*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2002, IV, pp. 750 – 757 ; G. Verde, *Arbitrato irrituale*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2005, IV, pp. 665 – 678 ; C. Arrigoni, *Arbitrato irrituale tra negozio e processo*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 2007, I, pp. 323 – 343 ; G. Tota, *Appunti sul nuovo arbitrato irrituale*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2007, IV, pp. 555 – 579 ; B. Sassani, *Arbitrato irrituale*, in *Dig. disc. priv., sez. civ., agg.*, III, 1, Torino 2007, pp. 112 e ss. ; F. Mauceri, *Brevi note in tema di arbitrato irrituale fra processo e contratto*, in *Giust. civ.*, 2011, X, pp. 503 – 509.

pattuizione scritta, intendano applicare a quella controversia l'arbitrato irrituale, ovvero utilizzare una determinazione contrattuale risolutiva della controversia, avente natura di contratto, i cui elementi costitutivi sono fissati dalla decisione degli arbitri.

In tale forma di arbitrato, l'arbitro, inteso come Collegio arbitrale, integra la figura di un soggetto terzo, al quale le parti, congiuntamente, attribuiscono l'incarico di formalizzare un contratto, ricondotto alla volontà delle parti stesse, attraverso il quale definire la controversia tra di loro insorta.

La dottrina individua, negli arbitri liberi, la figura di mandatari, i quali assumono tale incarico per volontà congiunta delle parti, le quali hanno evidentemente rinunciato a risolvere la controversia, insorta tra di loro, utilizzando l'attività giurisdizionale ordinaria.

La stessa lettera della norma, contenuta nell'articolo 808<sup>ter</sup> c.p.c., specifica che la controversia sarà definita mediante determinazione contrattuale. Non solo, ma la norma contiene una deroga alla disciplina arbitrale rituale, ovvero, chiarisce che l'arbitrato libero od irrituale, terminerà con un lodo che non avrà efficacia di sentenza, non potendosi applicare, in questo caso, quanto disposto dall'art.824<sup>bis</sup> del c.p.c.

È evidente, dunque, che con la scelta dell'arbitrato libero od irrituale, le parti di un conflitto hanno deciso di comporre la controversia, tra di loro insorta, attraverso una manifestazione di volontà negoziale, riconducibile alle stesse parti ed il cui contenuto verrà individuato proprio dal dictum arbitrale.

In tale contesto, assume rilevanza determinante la clausola arbitrale, ovvero l'istituto pattizio, attraverso il quale le parti conferiscono il mandato agli arbitri liberi e dettano le regole, attraverso le quali costoro dovranno pervenire alla determinazione contrattuale.

Il testo della clausola arbitrale dovrà contenere le indicazioni relative alle modalità, attraverso le quali gli arbitri giungeranno alla pronuncia del lodo e, soprattutto, indicare la loro qualifica soggettiva.

È opportuno sottolineare, infatti, che la figura dell'arbitrato libero od irrituale ha assunto, da gran tempo, una funzione peculiare, soprattutto con riguardo alle già richiamate modalità alternative di risoluzione delle controversie, alternative all'attività giurisdizionale ordinaria.

Ciò significa che la figura dell'arbitro libero integra quella di un privato compositore, spesso definito **amichevole compositore**, la cui funzione non è quella di applicare il diritto alla controversia ma, semmai, in virtù del mandato ricevuto, individuare quell'accordo, ovvero quella determinazione contrattuale che risolverà la controversia ed alla quale le parti si assoggetteranno, come parti di un contratto di diritto privato.

Nondimeno, mette conto sottolineare che, per quanto l'arbitrato irrituale o libero si distingue da quello rituale, tuttavia, rappresenta una sorta di processualizzazione della risoluzione

compositiva della controversia, così che disattendere le indicazioni che riguardano le modalità di svolgimento della procedura arbitrale libera, significa trascurare l'obbligo tipico, assunto dal mandatario con l'accettazione del mandato arbitrale.

È opportuno, inoltre, porsi la questione della natura negoziale del lodo.

La dottrina ritiene, infatti, che si tratti di un contratto di accertamento negoziale, relativamente al quale, qualora le parti abbiano inteso considerare il mandatario arbitrale, alla stregua di un amichevole compositore, il mandato conferito si incentra sul potere di formulare una transazione, utilizzando il canone decisorio equitativo e compositivo. Tale transazione arbitrale, contenuta nel lodo, avrebbe peraltro, una sua specifica causa negoziale, in virtù della previsione dell'art. 1322, come detto, comma primo, del Codice civile, che disciplina l'autonomia negoziale

Nel caso di un arbitrato *ad hoc*, le parti devono indicare esplicitamente nell'accordo (sia esso una clausola o un compromesso) se l'arbitrato sarà rituale o irrituale. In assenza di tale indicazione, l'arbitrato si presume rituale.

Se l'accordo stabilisce che la risoluzione della controversia avverrà attraverso una determinazione contrattuale da parte degli arbitri (art. 808 *ter* c.p.c.), allora si tratta di arbitrato irrituale; in caso contrario, l'arbitrato è considerato rituale.

Nel caso di arbitrato amministrato, le parti devono fare riferimento al regolamento dell'ente arbitrale scelto, il quale può prevedere arbitrati rituali o irrituali.

Per determinare se una clausola compromissoria preveda un arbitrato rituale o irrituale, è necessario considerare l'intero contenuto dell'accordo, interpretando la clausola sia a livello letterale che in base all'intenzione comune delle parti e al loro comportamento complessivo. L'assenza di riferimenti alle formalità dell'arbitrato rituale non implica automaticamente che l'arbitrato sia irrituale. Il comportamento complessivo delle parti può essere rilevante ai sensi dell'art. 1362 c.c., venendo considerato in via sussidiaria se l'interpretazione letterale e logica dell'accordo non è sufficiente.

### **Sede dell'arbitrato**

Le parti sono libere di stabilire la sede dell'arbitrato in Italia. Se non lo fanno, la sede viene decisa dagli arbitri nella loro prima riunione (art. 816 c. 1 c.p.c.).

Se nemmeno gli arbitri stabiliscono la sede, essa corrisponde al luogo in cui è stato firmato l'accordo arbitrale. Se tale luogo si trova fuori dall'Italia, la sede dell'arbitrato è fissata a Roma (art. 816 c. 2 c.p.c.).

Se non diversamente disposto nell'accordo arbitrale, gli arbitri possono tenere udienze, compiere atti istruttori, deliberare e firmare il lodo anche in luoghi diversi dalla sede stabilita, compresi luoghi all'estero (art. 816 c. 3 c.p.c.).

## Lingua dell'arbitrato

Le parti possono decidere, nell'accordo arbitrale o in un documento separato firmato prima dell'inizio del procedimento arbitrale, quale sarà la lingua dell'arbitrato. Se non fanno tale scelta, saranno gli arbitri a determinare la lingua dell'arbitrato nel modo che riterranno più appropriato (art. 816 bis c. 1 c.p.c.).

## Modalità del giudizio

Di norma, gli arbitri decidono secondo diritto, salvo diversa indicazione da parte delle parti, che può essere espressa in qualsiasi forma (art. 822 c.p.c.). In tal caso, gli arbitri applicano le leggi italiane e quelle dell'Unione Europea. Tuttavia, possono anche basarsi su norme di altri ordinamenti, se previste dalla legge italiana o se le parti richiedono esplicitamente l'applicazione di queste ultime, purché non siano in contrasto con i principi fondamentali del nostro ordinamento giuridico. Gli usi e le consuetudini commerciali non rientrano tra le norme di diritto.

Quando gli arbitri devono decidere secondo diritto, le parti possono, nella convenzione arbitrale o in un documento scritto prima dell'inizio del giudizio arbitrale, indicare norme o leggi straniere come applicabili alla controversia. In assenza di questa scelta, gli arbitri applicheranno le norme individuate secondo i criteri di conflitto di leggi ritenuti appropriati (art. 822 c. 2 c.p.c.).

Il d.lgs. 149/2022 ha introdotto alcune novità:

- Le parti possono specificare la legge applicabile alla controversia prima dell'inizio dell'arbitrato, consentendo agli arbitri di valutare se accettare l'incarico, in base alla loro competenza giuridica.
- Le fonti applicabili possono includere non solo leggi statali, ma anche altre normative rilevanti nel contesto arbitrale internazionale, come la *lex mercatoria* e le norme modello *UNCITRAL*. Se le parti non scelgono una legge specifica, si applicheranno i criteri di conflitto previsti dalle norme internazionali, come stabilito dall'articolo 28 delle norme modello *UNCITRAL*.

Le parti possono inoltre stabilire che gli arbitri decidano secondo equità (art. 822 c.p.c.), optando quindi per un arbitrato irrituale. In tal caso, gli arbitri non sono tenuti ad applicare rigidamente le norme di legge, ma devono comunque rispettare le regole di ordine pubblico. Possono basare le loro decisioni su principi di prudenza e buon senso che ritengono adeguati ed equi, anche se non ancora formalizzati in legge. Devono, tuttavia, spiegare chiaramente il percorso logico seguito nella loro decisione, assicurandosi che essa non sia in contrasto con i principi giuridici fondamentali).

Gli arbitri possono anche applicare il diritto se questo coincide con i principi di equità, senza dover dichiarare tale coincidenza.

Tuttavia, un lodo arbitrale basato sull'equità non può essere impugnato per violazione delle norme di diritto, poiché l'applicazione del diritto non trasforma l'arbitrato equitativo in arbitrato giuridico.

### **Rapporto tra arbitrato e giudizio**

Se una parte, nonostante l'esistenza di un accordo arbitrale, decide di avviare un'azione davanti al giudice ordinario, la causa è validamente instaurata. Tuttavia, la controparte può eccepire l'incompetenza del tribunale, richiamando la presenza dell'accordo arbitrale. Tale eccezione deve essere sollevata nella comparsa di risposta, pena la decadenza del diritto di eccepire, e in tal caso la competenza arbitrale è esclusa solo per quella specifica controversia trattata nel processo (art. 819 ter c. 1 c.p.c.).

Una recente pronuncia della Cassazione ha stabilito che, nell'ambito dell'arbitrato rituale, l'eccezione di incompetenza (conosciuta come "*exceptio compromissi*") ha natura processuale e si configura come una questione di competenza. Pertanto, deve essere sollevata nel primo atto difensivo della parte convenuta, pena la decadenza. La competenza arbitrale, basata sulla volontà delle parti, non può essere rilevata d'ufficio dal giudice, contrariamente a quanto avviene per la competenza funzionale.

Se l'eccezione è sollevata in presenza di un arbitrato rituale, il giudice decide, con un'ordinanza se affermare o negare la propria competenza. Entrambi i provvedimenti possono essere impugnati tramite regolamento di competenza (art. 819 *ter* c. 1 secondo periodo c.p.c.).

Il regolamento di competenza può essere necessario o facoltativo, a seconda che la decisione riguardi solo la competenza o includa anche il merito (artt. 42 e 43 c.p.c.).

### **Causa pendente davanti al giudice e all'arbitro**

Per evitare il rischio di un conflitto tra due decisioni contrastanti, se una controversia oggetto di arbitrato è già pendente davanti al giudice ordinario, l'arbitro, pur non potendo dichiararsi incompetente né sospendere il procedimento arbitrale, deve dichiarare la domanda improcedibile "allo stato degli atti".

Tale decisione, tuttavia, non preclude la possibilità di riproporre successivamente la stessa domanda in arbitrato, eccetto per la parte che ha avviato il procedimento giudiziale, poiché il suo comportamento è considerato come una rinuncia implicita alla clausola compromissoria.

Se un contratto prevede sia una clausola compromissoria per arbitrato sia una clausola che attribuisce competenza esclusiva a un foro, deve prevalere la competenza del giudice ordinario.

### **Connessione tra arbitrato e giudizio ordinario**

Anche quando la controversia sottoposta ad arbitrato è connessa a una causa pendente davanti al giudice ordinario, la competenza degli arbitri non viene meno (art. 819 *ter* c. 1 prima parte c.p.c.): non si può dichiarare la loro incompetenza per effetto dell'assorbimento della causa nell'ambito della competenza del giudice ordinario. Allo stesso modo, se davanti al giudice ordinario è pendente una causa connessa a quella in corso davanti agli arbitri, non vi è alcuna "attrazione" di quest'ultima nella competenza degli arbitri. È necessario valutare la competenza arbitrale per ogni domanda specifica, senza generalizzare sull'intero procedimento.

### **Problemi di giurisdizione**

Poiché l'arbitrato ha natura giurisdizionale e sostitutiva rispetto al giudice ordinario, in presenza di una clausola compromissoria che prevede un arbitrato rituale estero, il convenuto può sollevare un'eccezione di mancanza di giurisdizione già nel suo primo atto difensivo. Inoltre, è possibile fare ricorso al regolamento preventivo di giurisdizione (ai sensi dell'art. 41 c.p.c.) per stabilire se una controversia debba essere decisa dal giudice ordinario, dagli arbitri rituali, oppure dal giudice amministrativo o contabile.

L'attività svolta dagli arbitri rituali, essendo di natura giurisdizionale, è considerata sostitutiva di quella del giudice ordinario.

Pertanto, stabilire se una controversia debba essere sottoposta agli arbitri o al giudice ordinario costituisce una questione di competenza. Al contrario, stabilire se una lite rientra nella giurisdizione del giudice ordinario (e in tale ambito anche nella competenza sostitutiva degli arbitri rituali) o del giudice amministrativo o contabile, costituisce una questione di giurisdizione.

### **Domande giudiziali durante l'arbitrato**

Durante il corso di un procedimento arbitrale, non possono essere presentate azioni giudiziali che riguardino la validità o l'efficacia della convenzione di arbitrato (art. 819 *ter* c. 3 c.p.c.). Tuttavia, se non è stato avviato un arbitrato basato sulla convenzione, è possibile presentare un'azione giudiziale per far dichiarare l'invalidità o l'inefficacia della convenzione stessa.

### **Trasferimento del giudizio**

La riforma del processo civile ha introdotto nuove regole per il trasferimento dei procedimenti tra giudizio arbitrale e giudizio ordinario. Questo trasferimento può avvenire in due direzioni:

- Da giudice ad arbitrato: Se il giudice dichiara la sua incompetenza a favore dell'arbitrato, il procedimento continua davanti agli arbitri, purché una delle parti

agisca in tal senso entro 3 mesi dalla sentenza passata in giudicato o dall'ordinanza di regolamento (art. 819 *quater* c. 1 c.p.c.).

- Da arbitrato a giudice: Se gli arbitri declinano la loro competenza o il lodo arbitrale viene impugnato e confermato da una sentenza, il procedimento può essere riassunto davanti al giudice competente entro 3 mesi dalla pubblicazione della sentenza o dalla pronuncia sull'impugnazione (art. 819 *quater* c. 2 c.p.c.).

Le prove raccolte durante il procedimento iniziale possono essere utilizzate nel processo successivo come argomenti di prova (art. 819 *quater* c. 3 c.p.c.). Se i termini per la riassunzione del procedimento non vengono rispettati, il processo si estingue (art. 819 *quater* c. 4 c.p.c.).

### **Provvedimenti cautelari o sequestri**

Gli arbitri possono concedere misure cautelari, a condizione che:

- l'arbitro unico abbia accettato l'incarico o il collegio arbitrale sia stato costituito (desumibile a contrario dall'art. 818 c. 2 c.p.c.);
- le parti abbiano espressamente manifestato questa volontà nella convenzione arbitrale o in un atto successivo, purché precedente l'instaurazione dell'arbitrato (art. 818 c. 1 c.p.c.).

Prima che l'arbitro unico accetti l'incarico o che il collegio arbitrale venga costituito, le richieste di misure cautelari devono essere presentate al giudice che sarebbe stato competente in assenza dell'accordo arbitrale (art. 818 c. 2 c.p.c.).

È possibile presentare **reclamo** contro la decisione degli arbitri che concede o nega una misura cautelare, rivolgendosi alla corte d'appello del distretto in cui si trova la sede dell'arbitrato. Il reclamo può essere proposto per i motivi indicati nell'art. 829 c. 1 c.p.c. (ossia quelli relativi alla nullità per dolo, tra gli altri), purché compatibili, e per violazione dell'ordine pubblico, come previsto dal nuovo art. 818 *bis* c.p.c.

L'esecuzione delle misure cautelari concesse dagli arbitri è regolata dall'art. 669 *duodecies* c.p.c. e avviene sotto la supervisione del tribunale competente per il circondario in cui si trova la sede dell'arbitrato. Se la sede dell'arbitrato è all'estero, la competenza spetta al tribunale del luogo dove la misura deve essere eseguita. Resta ferma la disciplina sull'esecuzione dei sequestri concessi dagli arbitri (ai sensi degli artt. 677 e seguenti c.p.c.), con il tribunale competente come indicato dall'art. 818 *ter* c.p.c.

Con la riforma del processo civile, come abbiamo visto sopra, sono state potenziate le garanzie per assicurare l'imparzialità e l'indipendenza dell'arbitro. Tra le principali novità ci sono:

- la reintroduzione della possibilità di ricusare l'arbitro per gravi motivi di opportunità (v. n. 399);
- l'obbligo per l'arbitro, al momento dell'accettazione dell'incarico, di dichiarare tutte le circostanze rilevanti che possano incidere su queste garanzie (v. n. 397);
- l'invalidità dell'accettazione se tale dichiarazione viene omessa (v. n. 397);
- la decadenza dell'arbitro qualora, al momento della nomina, non dichiari circostanze che possano costituire motivo di ricusazione, come previsto dall'art. 815 c.p.c. (v. n. 397).

Un avvocato può essere nominato arbitro, ma deve rifiutare l'incarico nei seguenti casi (art. 61 c. 2 e 3 primo periodo c.deont. forense):

- a) se si applicano le ipotesi di ricusazione (v. n. 399);
- b) se ha in corso, o ha avuto negli ultimi due anni, rapporti professionali con una delle parti;
- c) se una delle parti è assistita o è stata assistita negli ultimi due anni da un socio, associato, o collega che esercita negli stessi locali.

L'avvocato deve inoltre rifiutare la nomina se ha già assistito una parte nella fase di negoziazione assistita (v. n. 238 in nota). È obbligato a comunicare per iscritto a tutte le parti coinvolte qualsiasi circostanza o rapporto con i difensori che possa influenzare la sua indipendenza, chiedendo il loro consenso per svolgere l'incarico (art. 61 c. 3 ultimo periodo c.deont. forense).

### **Numero e nomina degli arbitri**

Il numero di arbitri che le parti possono designare deve essere uno o più, ma sempre in numero dispari (art. 809 c. 1 c.p.c.). Le parti possono:

- a) nominare direttamente gli arbitri, indicando i loro nomi nell'accordo arbitrale;
- b) stabilire le modalità di nomina e il numero di arbitri, che può essere un arbitro singolo o un collegio arbitrale.

Nella prassi, il collegio arbitrale è spesso composto da tre membri: due arbitri vengono scelti dalle parti, uno ciascuno, mentre il terzo, che funge da presidente del collegio, è nominato di comune accordo o, in mancanza di accordo, dal presidente del tribunale, secondo le norme stabilite. Se le parti designano un numero pari di arbitri, il presidente del tribunale nomina un ulteriore arbitro (a meno che non sia stato deciso diversamente dalle parti) (art. 809 c. 3 c.p.c.).

Se il numero degli arbitri non è specificato e le parti non raggiungono un accordo, il collegio sarà composto da tre arbitri, e, in caso di mancata nomina, sarà il presidente del tribunale a provvedere alla designazione (art. 809 c. 3 c.p.c.).

Se l'accordo prevede che le parti nominino direttamente gli arbitri, tale nomina deve essere effettuata di comune accordo. Non è consentito lasciare la scelta dell'arbitro esclusivamente a uno dei contraenti. Ogni parte deve procedere alla nomina personalmente o tramite un proprio rappresentante.

### **Avvio del procedimento**

La parte che intende avviare il procedimento arbitrale deve notificare all'altra parte il nome dell'arbitro o degli arbitri nominati e invitarla a designare i propri arbitri.

Entro 20 giorni dall'invito, la parte destinataria deve notificare i dati dell'arbitro o degli arbitri da essa nominati (art. 810 c. 1 c.p.c.). In caso di mancata risposta, l'altra parte può rivolgersi al presidente del tribunale per richiedere la nomina degli arbitri (art. 810 c. 2 c.p.c.), con competenza territoriale:

- nel distretto in cui ha sede l'arbitrato;
- nel luogo in cui è stato stipulato il contratto a cui si riferisce l'accordo arbitrale, se la sede dell'arbitrato non è stata stabilita;
- a Roma, se il contratto è stato firmato all'estero.

Se non vi sono dubbi sull'esistenza dell'accordo arbitrale e non è previsto un arbitrato estero, il presidente del tribunale, dopo aver ascoltato l'altra parte, procederà alla nomina dell'arbitro (art. 810 c. 3 c.p.c.). La nomina deve avvenire secondo criteri di trasparenza, rotazione ed efficienza, e viene pubblicata sul sito dell'ufficio giudiziario (art. 810 c. 3 c.p.c., applicabile ai procedimenti instaurati dopo il 28 febbraio 2023), con l'obiettivo di garantire l'indipendenza e l'imparzialità degli arbitri.

Le stesse regole relative alla nomina degli arbitri si applicano quando tale incarico viene affidato all'autorità giudiziaria (art. 810 c. 4 c.p.c.). Le parti possono indicare la categoria da cui deve essere scelto l'arbitro, ma l'autorità giudiziaria verificherà se vi sono incompatibilità. Se la nomina è affidata a un terzo e questi non provvede, il presidente del tribunale ne assumerà la responsabilità (art. 810 c. 4 c.p.c.).

### **Accettazione dell'incarico**

Una volta designati, gli arbitri perfezionano la nomina accettando l'incarico in forma scritta, anche attraverso la sottoscrizione del compromesso o del verbale della prima riunione, entro il termine specificato nell'atto di nomina. Tale accettazione deve essere accompagnata da una dichiarazione, pena la nullità, in cui si segnalano eventuali circostanze che possano influire sull'indipendenza e imparzialità dell'arbitro e che possano costituire motivo di ricusazione. L'arbitro è tenuto a rinnovare tale dichiarazione qualora emergano nuove circostanze.

Se l'arbitro omette la dichiarazione o non segnala circostanze rilevanti per una riconsazione, una delle parti può richiedere la decadenza dell'arbitro entro 10 giorni dall'accettazione dell'incarico o dalla scoperta delle circostanze (v. n. 405).

Gli arbitri devono comunicare l'accettazione alle parti, e da questo momento inizia a decorrere il termine per la pronuncia del lodo. Non sono richieste formalità particolari, basta che le parti ne siano informate (anche tramite i loro difensori).

### **Riconsazione**

Le parti possono riconsare un arbitro se si trova in una delle situazioni specificamente previste dalla legge, indicate nella tabella sottostante. Tuttavia, la parte che ha nominato o contribuito a nominare l'arbitro non può riconsarlo per motivi di cui era già a conoscenza al momento della nomina, ma solo per ragioni apprese successivamente (art. 815 c. 2 c.p.c.).

### **Procedimento di riconsazione**

La riconsazione deve essere proposta tramite un ricorso al presidente del tribunale competente entro un termine perentorio di 10 giorni dalla notifica della nomina dell'arbitro o dalla scoperta successiva dei motivi di riconsazione (art. 815 c. 3 c.p.c.).

Il presidente del tribunale decide con ordinanza, dopo aver ascoltato l'arbitro riconsato e, se necessario, raccolto informazioni sommarie (art. 815 c. 3 c.p.c.). La richiesta di riconsazione non sospende l'arbitrato, a meno che gli arbitri non decidano diversamente. Se l'istanza viene accolta, tutti gli atti compiuti dall'arbitro riconsato, o con il suo concorso, diventano inefficaci (art. 815 c. 5 c.p.c.).

Il presidente del tribunale si pronuncia anche sulle spese del procedimento di riconsazione (art. 815 c. 4 c.p.c.). In caso di manifesta infondatezza o inammissibilità dell'istanza, può condannare la parte che l'ha proposta al pagamento di una somma, equamente determinata, che non può superare il triplo del compenso massimo spettante all'arbitro secondo la tariffa forense (art. 815 c. 4 c.p.c.).

### **Omissioni o ritardi dell'arbitro**

Se un arbitro omette o ritarda il compimento degli atti del suo incarico (ad esempio, non fissa la data per la deliberazione del lodo entro i termini, non partecipa alle riunioni, o ritarda la conclusione del procedimento), può essere sostituito, a meno che le parti non abbiano previsto diversamente (art. 813 bis c.p.c.).

La sostituzione può avvenire d'accordo tra le parti o per decisione di un terzo già incaricato della designazione. Se l'arbitro continua a non adempiere, può essere costituito in mora mediante l'invio di una diffida tramite raccomandata. Se, trascorsi 15 giorni dalla ricezione,

l'arbitro non si attiva, ciascuna parte può ricorrere al presidente del tribunale nella cui circoscrizione ha sede l'arbitrato, chiedendo la sua sostituzione.

L'arbitro decaduto può essere ritenuto responsabile nei confronti delle parti per eventuali danni.

### **Sostituzione degli arbitri**

Se uno o più arbitri vengono meno per qualsiasi ragione (come impedimento, incompatibilità, sopraggiunta incapacità, ricusazione, rinuncia o decesso), il procedimento arbitrale non si interrompe: spetta alle parti provvedere alla loro sostituzione (art. 811 primo comma c.p.c.). La sostituzione avviene secondo le modalità stabilite nell'accordo arbitrale per la nomina degli arbitri (art. 811 primo comma c.p.c.). Se l'accordo non prevede nulla in merito o se le parti, o il terzo incaricato della nomina, non provvedono, la sostituzione è richiesta tramite ricorso al presidente del tribunale (art. 811 secondo comma c.p.c. richiamando l'art. 810 c.p.c.).

A partire dalla sostituzione, decorre un nuovo termine per la pronuncia del lodo.

### **Responsabilità degli arbitri**

Gli arbitri sono responsabili per i danni causati alle parti nei seguenti casi (art. 813 *ter* c. 1 c.p.c.):

- se hanno omesso o ritardato atti dovuti con dolo o colpa grave e sono stati dichiarati decaduti per questo;
- se hanno rinunciato all'incarico senza giustificato motivo;
- se hanno omesso o impedito, con dolo o colpa grave, la pronuncia del lodo entro il termine di legge.

In caso di omissione o ritardo oppure di rinuncia ingiustificata, l'azione di responsabilità può essere promossa già durante il procedimento arbitrale (art. 813 *ter* c. 3 c.p.c.). Tuttavia, se il lodo è stato già pronunciato, tale azione può essere avviata solo dopo che l'impugnazione sia stata accolta con sentenza definitiva e per i motivi per cui è stata accolta (art. 813 *ter* c. 4 c.p.c.).

In caso di colpa dell'arbitro, il risarcimento dei danni non può superare un importo pari al triplo del compenso stabilito o, in mancanza di accordo, al triplo del compenso previsto dalle tariffe applicabili (art. 813 *ter* c. 5 c.p.c.).

Al di fuori di questi casi, gli arbitri sono responsabili solo per dolo o colpa grave, nei limiti previsti dalla normativa sulla responsabilità dei magistrati, richiamata dall'art. 813 *ter* c. 2 c.p.c. (in particolare dall'art. 2 c. 2 e 3 L. 117/88).

Ogni arbitro è responsabile esclusivamente per le proprie azioni (art. 813 *ter* c. 7 c.p.c.).

## **Spese e compensi**

Gli arbitri hanno diritto al rimborso delle spese sostenute e a un compenso per l'attività svolta, a meno che non abbiano rinunciato a tali diritti al momento dell'accettazione dell'incarico o con un successivo atto scritto. Il diritto al compenso si matura per il semplice fatto di aver svolto l'incarico, indipendentemente dalla validità o dall'efficacia del lodo emesso (Cass. 7 agosto 2019 n. 21058, Cass. 13 giugno 2018 n. 15420).

Le parti sono solidalmente responsabili per il pagamento del compenso agli arbitri, con facoltà di rivalsa reciproca (art. 814 c. 1 c.p.c.). Le spese che possono essere rimborsate sono solo quelle effettivamente sostenute e documentabili.

Gli arbitri possono determinare direttamente l'importo del compenso e delle spese, ma è necessaria l'accettazione delle parti. Se tale accettazione non avviene, gli importi vengono stabiliti dal presidente del tribunale competente, su richiesta degli arbitri e dopo aver sentito le parti, con un'ordinanza che costituisce titolo esecutivo nei confronti delle parti (art. 814 c. 2

## **Avvio del procedimento arbitrale**

### **Chi può avviare il procedimento**

Qualsiasi parte che ha stipulato l'accordo arbitrale può iniziare il procedimento. Generalmente, ciascuna parte è assistita da un avvocato durante il procedimento arbitrale. Se non vi è una limitazione espressa, il mandato conferito all'avvocato include ogni atto processuale, compresa la rinuncia agli atti, la fissazione o la proroga del termine per la pronuncia del lodo (art. 816 bis c. 1 c.p.c.).

L'avvocato può inoltre ricevere le comunicazioni relative al lodo e alla sua eventuale impugnazione (art. 816 bis c. 1 c.p.c.).

### **Pluralità di parti**

Nel caso in cui l'accordo arbitrale coinvolga più di due parti, ciascuna di esse può citare, nello stesso procedimento arbitrale, tutte o alcune delle altre, a condizione che si verifichi una delle seguenti situazioni (art. 816 quater c. 1 c.p.c.):

- le parti hanno previsto nell'accordo che la nomina degli arbitri sia affidata a un terzo;
- gli arbitri vengono scelti con il consenso di tutte le parti;
- le altre parti concordano nel nominare lo stesso numero di arbitri designati dalla parte proponente o delegano la nomina a un terzo.

Negli altri casi, il procedimento avviato da una parte contro le altre si scinde in tanti procedimenti quanti sono i convenuti (art. 816 quater c. 2 c.p.c.).

In presenza di un litisconsorzio necessario, se il contraddittorio non viene instaurato con tutti i soggetti legati dalla clausola o dall'accordo arbitrale e la nomina degli arbitri non avviene come descritto sopra, l'arbitrato non può procedere (art. 816 quater c. 3 c.p.c.).

### **Domanda di arbitrato**

Per avviare l'arbitrato, la parte interessata deve presentare una domanda in cui:

- esprime la propria richiesta nei confronti della controparte;
- dichiara l'intenzione di avviare un procedimento arbitrale;
- nomina il proprio arbitro in conformità a quanto previsto nell'accordo, a meno che gli arbitri non siano già indicati.

Non è necessario che la domanda contenga una formulazione precisa dei quesiti. Se essa include solo un'indicazione sommaria ma chiara dell'oggetto della controversia, il collegio arbitrale può fissare un termine per la precisazione dei quesiti (Cass. 31 gennaio 2007 n. 2201).

La domanda di arbitrato ha gli stessi effetti della domanda giudiziale e mantiene tali effetti anche nel caso in cui il processo si sposti davanti al giudice ordinario (ai sensi dell'art. 819 quater c.p.c., v. n. 367) (art. 316 bis.1 c.p.c., applicabile ai procedimenti arbitrali iniziati dopo il 28 febbraio 2023). Questa norma ha lo scopo di equiparare gli effetti della domanda arbitrale a quelli della domanda giudiziale, anche nel caso di un passaggio del processo al giudice ordinario.

La domanda deve essere notificata alla controparte.

Il procedimento arbitrale inizia ufficialmente dal momento in cui una delle parti notifica la domanda all'altra e procede, per quanto di sua competenza, alla nomina del primo arbitro.

Dal giorno in cui la domanda è notificata, si interrompe il termine di prescrizione del diritto in questione (ai sensi dell'art. 2943 c. 4 c.c.), che ricomincia a decorrere una volta che il lodo non è più impugnabile o quando la sentenza sull'impugnazione passa in giudicato (art. 2945 c. 4 c.c.).

La domanda di arbitrato può essere trascritta, ad esempio quando la controversia riguarda un immobile, affinché l'arbitrato produca gli stessi effetti nei confronti di terzi che deriverebbero dalla trascrizione dell'atto introduttivo del processo presso un tribunale ordinario (v. n. 1655 e seg.).

Se si trascrive una domanda di arbitrato per ottenere l'esecuzione specifica di un obbligo di stipulare un contratto per l'acquisto della nuda proprietà di un immobile, non è necessario indicare, ai fini dell'opponibilità a terzi, l'esistenza e la durata dell'usufrutto ancora vigente sull'immobile, poiché tale diritto appartiene a un soggetto diverso da colui che trascrive la domanda giudiziale.

## Procedimento arbitrale

Dopo aver risolto eventuali questioni preliminari, il procedimento arbitrale segue le regole stabilite dalle parti nell'accordo arbitrale o in un documento separato, concordato prima dell'avvio dell'arbitrato.

Le parti possono stabilire le norme da applicare anche dopo l'inizio del procedimento arbitrale, purché vi sia il consenso degli arbitri. Questo limite temporale serve a garantire che gli arbitri, prima di accettare l'incarico, conoscano le regole a cui saranno soggetti.

In assenza di regole stabilite dalle parti, gli arbitri hanno la facoltà di gestire il procedimento come ritengono più appropriato (art. 816 bis c. 1 c.p.c.). Le parti o gli arbitri possono anche delegare al presidente del collegio arbitrale il potere di decidere sullo svolgimento del procedimento attraverso ordinanze (art. 816 bis c. 2 c.p.c.).

Gli arbitri sono tenuti a rispettare sempre il **principio del contraddittorio**, garantendo alle parti uguali e adeguate opportunità di difendersi (art. 816 bis c. 1 c.p.c.).

Tale principio comporta che le parti devono avere la possibilità di esporre i propri argomenti, esaminare e valutare le prove e i risultati del procedimento, anche dopo la fase istruttoria e fino alla chiusura del dibattimento. Devono inoltre poter presentare memorie, repliche e conoscere per tempo le richieste e le istanze della controparte.

Nel caso in cui gli arbitri stabiliscano termini per le allegazioni e le istanze istruttorie delle parti, questi termini non sono perentori. Una parte che non rispetta tali termini non può essere dichiarata decaduta, a meno che ciò non sia stato specificamente previsto nella convenzione arbitrale, in un documento scritto separato o nel regolamento processuale che gli arbitri hanno adottato).

Nel contesto del procedimento arbitrale, la contumacia non è prevista, né esistono cause di interruzione legate alle parti, come avviene nel giudizio ordinario.

Se il procedimento si conclude con una decisione di rito, senza che gli arbitri entrino nel merito della controversia, la sentenza non invalida l'efficacia della convenzione arbitrale. Di conseguenza, le parti possono ripresentare la domanda di arbitrato (art. 808 *quinquies* c.p.c.).

## Questioni pregiudiziali

Durante il procedimento arbitrale, possono sorgere questioni pregiudiziali che gli arbitri considerano essenziali per la risoluzione della controversia affidata loro. In particolare, tali questioni si presentano nei seguenti casi:

a) Quando possono essere risolte senza autorità di giudicato: gli arbitri le affrontano comunque, anche se riguardano materie non arbitrabili (art. 819 c. 1 c.p.c.).

b) Quando la legge prevede che debbano essere risolte con autorità di giudicato e riguardano:

- materie arbitrabili: gli arbitri le decidono su richiesta di una parte. Tuttavia, se tali questioni riguardano materie arbitrabili che non sono incluse nell'accordo arbitrale, è necessaria la richiesta di tutte le parti coinvolte (art. 819 c. 2 c.p.c.).
- materie non arbitrabili: gli arbitri sospendono il procedimento tramite ordinanza, rinviando la decisione all'autorità giudiziaria competente (art. 819 bis c. 1 n. 2 c.p.c.). Se entro 90 giorni dall'ordinanza di sospensione nessuna parte presenta agli arbitri una copia autentica dell'atto con cui la questione pregiudiziale è sottoposta all'autorità giudiziaria, il procedimento arbitrale si estingue (art. 819 bis c. 3 c.p.c.).

### **Eccezioni**

Quando una delle parti solleva un'eccezione riguardante la validità, il contenuto o l'estensione dell'accordo arbitrale o la regolare costituzione degli arbitri, questi ultimi devono decidere in merito alla loro competenza (art. 817 c. 1 c.p.c.). Questa norma si applica anche se i poteri degli arbitri vengono contestati per qualsiasi motivo emerso durante il procedimento (art. 817 c. 2 c.p.c.).

Le parti devono sollevare le eccezioni:

- Sull'incompetenza degli arbitri: nella prima difesa successiva all'accettazione degli arbitri. Se non lo fanno entro questo termine, non possono impugnare il lodo per incompetenza, a meno che la controversia riguardi materie non arbitrabili. In tal caso, il vizio del lodo è insanabile e può essere rilevato d'ufficio nel giudizio di impugnazione o in cassazione, anche se non è stato sollevato durante il procedimento arbitrale (Cass. 8 maggio 2013 n. 10729, Cass. 13 marzo 2013 n. 6208).
- Sull'eccedenza delle conclusioni rispetto ai limiti dell'accordo arbitrale: durante l'arbitrato, se una parte ritiene che le conclusioni delle altre parti eccedano i limiti della convenzione arbitrale, deve sollevare l'eccezione di incompetenza. Se non lo fa, non può impugnare il lodo per questo motivo (art. 817 c. 3 c.p.c.).

Infine, gli arbitri hanno competenza per esaminare l'eccezione di compensazione entro i limiti del valore della domanda, anche se il controcredito non rientra nell'ambito della convenzione arbitrale (art. 817 bis c.p.c.).

Gli arbitri devono sollevare questioni di legittimità costituzionale delle norme che sono chiamati ad applicare, qualora non sia possibile risolvere i dubbi interpretativi attraverso una diversa interpretazione (C.Cost. 28 novembre 2001 n. 376). Quando sottopongono una di queste questioni alla Corte costituzionale, sono tenuti a sospendere il giudizio mediante un'ordinanza motivata (art. 819 bis c. 1 n. 3 c.p.c.).

Dopo aver disposto la sospensione, il procedimento si estingue se nessuna delle parti presenta agli arbitri una richiesta di prosecuzione entro il termine stabilito dagli stessi arbitri, o, in assenza di tale termine, entro un anno dalla cessazione della causa di sospensione (art. 819 bis c. 3 c.p.c.).

### **Memorie e repliche**

Anche se gli arbitri hanno la facoltà di stabilire le modalità di svolgimento del giudizio come ritengono più idonee, devono comunque permettere alle parti di depositare documenti e assegnare termini per la presentazione di memorie e prove, dando loro la possibilità di replicare. La mancata osservanza di questo principio comporta la nullità del lodo arbitrale per violazione del principio del contraddittorio.

Se viene concessa a una parte la possibilità di presentare documenti o memorie oltre il termine stabilito, è indispensabile informare l'altra parte e concederle un termine per eventuali osservazioni.

Nel procedimento arbitrale, è sempre consentito presentare domande riconvenzionali o ampliare e modificare i quesiti iniziali, non solo con la prima memoria, ma anche con successive, purché sia garantito alla controparte il diritto di difendersi e replicare. Tuttavia, i quesiti proposti per la prima volta nella comparsa conclusionale, destinata esclusivamente a illustrare le ragioni e richieste delle parti, sono considerati tardivi e inammissibili, poiché ledono il diritto di difesa della controparte.

### **Intervento di terzo**

Durante il corso del procedimento arbitrale, è possibile che un terzo intervenga volontariamente o venga chiamato a partecipare, ma solo con il consenso di quest'ultimo, delle parti coinvolte e degli arbitri (art. 816 quinquies c. 1 c.p.c.). In assenza di tali consensi, l'intervento del terzo non è ammissibile, sia che si tratti di un intervento per escludere qualcuno (*ad excludendum*), sia di un intervento adesivo autonomo (Collegio arbitrale 27 marzo 2019).

Tuttavia, l'intervento volontario di un terzo che intenda sostenere la posizione di una delle parti o l'intervento di un litisconsorte necessario è sempre consentito (art. 816 quinquies c. 2 c.p.c.).

### **Istruzione probatoria**

Gli arbitri hanno la possibilità di delegare l'istruttoria o singoli atti di istruzione a uno di loro (art. 816 ter c. 1 c.p.c.). Possono raccogliere direttamente le testimonianze, anche presso l'abitazione o l'ufficio del testimone, con il suo consenso. In alternativa, possono richiedere che

il testimone risponda per iscritto a determinati quesiti entro un termine stabilito dagli arbitri stessi (art. 816 ter c. 2 c.p.c.).

Nel caso in cui un testimone rifiuti di presentarsi, gli arbitri possono richiedere al presidente del tribunale del luogo dove si svolge l'arbitrato di ordinarne la comparizione (art. 816 ter c. 3 c.p.c.). Il termine per emettere il lodo viene sospeso dal momento dell'ordinanza fino alla data dell'udienza per la testimonianza (art. 816 ter c. 4 c.p.c.).

Gli arbitri possono inoltre essere affiancati da uno o più consulenti tecnici, che possono essere sia persone fisiche che enti (come società di revisione o istituti di ricerca) (art. 816 ter c. 5 c.p.c.). Possono anche richiedere informazioni scritte alla pubblica amministrazione relative a documenti o atti necessari per il procedimento (art. 816 ter c. 6 c.p.c.).

### **Anticipazione delle spese**

Gli arbitri possono subordinare la prosecuzione del procedimento all'anticipo delle spese previste, determinando l'importo da versare per ciascuna parte, salvo accordi diversi tra le parti stesse (art. 816 septies c.p.c.).

A meno che non si verifichi la morte, l'estinzione o la perdita della capacità legale di una delle parti, una volta che il procedimento è stato sospeso, esso si estingue quando nessuna delle parti deposita una richiesta di prosecuzione presso gli arbitri entro il termine stabilito da questi ultimi o, in assenza di tale termine, entro un anno dalla cessazione della causa di sospensione o quando sorge una questione pregiudiziale e, entro 90 giorni dall'ordinanza di sospensione, nessuna delle parti deposita una copia autentica dell'atto con cui la questione pregiudiziale è stata presentata all'autorità giudiziaria.

### **Lodo**

L'arbitro unico o il collegio arbitrale risolvono la controversia emettendo un lodo entro un termine stabilito dalle parti, rispettando la forma prevista dalla legge. Il lodo è deciso a maggioranza con la partecipazione di tutti gli arbitri. Ogni arbitro ha il diritto di richiedere che il lodo, o parte di esso, venga discusso con la partecipazione fisica degli altri arbitri in una conferenza (art. 823 c. 1 c.p.c.).

### **Termine**

Le parti fissano il termine per l'emissione del lodo nell'accordo arbitrale o in un accordo antecedente all'accettazione dell'incarico da parte degli arbitri (art. 820 c. 1 c.p.c.). Se non viene stabilito un termine, il lodo deve essere pronunciato entro 240 giorni dall'accettazione dell'incarico da parte dell'arbitro unico o dell'ultimo arbitro designato (art. 820 c. 2 c.p.c.).

Il termine continua a scorrere anche in caso di ricusazione degli arbitri e durante la sospensione feriale dei termini processuali. Se il termine scade senza che il lodo sia stato pronunciato, gli arbitri decadono dal loro incarico e il lodo eventualmente emesso è nullo.

Una parte può invocare la nullità per il superamento del termine solo se, prima della deliberazione del lodo, notifica alle altre parti e agli arbitri la propria intenzione di far valere la decadenza di questi ultimi (art. 821 c. 1 c.p.c.). Se la parte solleva la questione della decadenza, gli arbitri, accertato il superamento del termine, dichiarano il procedimento concluso (art. 821 c. 2 c.p.c.).

### **Forma del lodo**

Il lodo deve essere redatto per iscritto in tanti originali quante sono le parti coinvolte e deve contenere le seguenti informazioni (art. 823 c. 2 c.p.c.):

- 1) Nomi degli arbitri;
- 2) Sede dell'arbitrato;
- 3) Dati delle parti;
- 4) Convenzione arbitrale e conclusioni delle parti;
- 5) Motivazione;
- 6) Dispositivo;
- 7) Sottoscrizione degli arbitri (spiegata nel paragrafo successivo);
- 8) Data delle sottoscrizioni.

Gli elementi relativi alla motivazione, al dispositivo e alla sottoscrizione (punti 5, 6 e 7) sono richiesti a pena di nullità (art. 829 c. 1 n. 5 c.p.c.).

Ogni arbitro deve firmare ciascuna copia del lodo.

Tuttavia, il lodo è comunque valido se firmato dalla maggioranza degli arbitri, a condizione che venga dichiarato che la decisione è stata presa con la partecipazione di tutti e che gli arbitri non firmatari siano stati impossibilitati o abbiano rifiutato di sottoscrivere (art. 823 c. 2 n. 7 c.p.c.).

### **Comunicazione ed efficacia del lodo**

Gli arbitri devono notificare il lodo a ciascuna parte entro un termine indicativo di 10 giorni dall'ultima firma, mediante la consegna dell'originale o di una copia conforme certificata dagli arbitri stessi. Tale notifica può avvenire anche tramite invio postale con plico raccomandato (art. 824 c.p.c.).

A partire dalla data dell'ultima sottoscrizione dell'arbitro o del collegio arbitrale, il lodo acquisisce la stessa efficacia di una sentenza emessa dall'autorità giudiziaria (art. 824 bis c.p.c.).

Da quel momento, si può procedere al riconoscimento e all'esecuzione internazionale del lodo in base alla Convenzione di New York (v. n. 10288 e seguenti).

Per il riconoscimento e l'esecuzione di un lodo straniero, secondo l'art. 5 c. 2 lett. b della Convenzione di New York del 10 giugno 1958, resa esecutiva in Italia con la Legge n. 62/68, la verifica della conformità all'ordine pubblico italiano deve limitarsi alla parte dispositiva del lodo.

Applicando tale principio, si è rigettata la censura che sosteneva la violazione dell'ordine pubblico italiano di un lodo straniero di condanna emesso contro un ente in procedura concorsuale, poiché la pretesa violazione derivava non dal contenuto del lodo, ma dalla sua esecutorietà.

### **Omologazione e richiesta di esecuzione**

Per procedere con l'esecuzione del lodo, la parte interessata deve presentare una richiesta di omologazione, senza limiti temporali, al tribunale del luogo in cui ha sede l'arbitrato, depositando (art. 825 c. 1 c.p.c.):

- l'originale del lodo o una copia conforme;
- il contratto contenente l'accordo arbitrale (il compromesso o la clausola compromissoria), anch'esso in originale o in copia conforme.

Il tribunale, una volta verificata la regolarità formale del lodo, emette un decreto con cui concede o nega l'omologazione. In caso di esito positivo, il lodo diviene esecutivo (*c.d. exequatur*).

Una volta esecutivo, il lodo può essere trascritto o annotato negli stessi casi in cui una sentenza con contenuto analogo sarebbe soggetta a trascrizione o annotazione.

### **Notifica del deposito e del provvedimento**

La cancelleria informa le parti dell'avvenuto deposito e del provvedimento del tribunale secondo le modalità ordinarie (art. 825 c. 2 c.p.c.).

Se una parte intende contestare il decreto che concede o nega l'esecutività del lodo, può presentare reclamo alla corte d'appello tramite ricorso, entro 30 giorni dalla notifica del provvedimento (art. 825 c. 3 c.p.c.).

### **Correzioni e integrazioni del lodo**

Entro un anno dalla comunicazione del lodo, ciascuna parte ha il diritto di richiedere agli arbitri (art. 826 c. 1 c.p.c.):

- a) la correzione di errori materiali, di calcolo o omissioni presenti nel testo del lodo, anche se riguardano discrepanze tra le copie del lodo o errori relativi alla sottoscrizione degli arbitri;
- b) l'integrazione del lodo con elementi mancanti, come l'indicazione delle parti, dei nomi degli arbitri, della sede, dell'accordo arbitrale o delle conclusioni.

Gli arbitri, dopo aver ascoltato le parti, devono esaminare la richiesta entro 60 giorni e comunicare la loro decisione entro 10 giorni dall'ultima sottoscrizione (art. 826 c. 2 c.p.c.). Se gli arbitri non intervengono, la parte può rivolgersi al tribunale del distretto dove si trova la sede dell'arbitrato per ottenere la correzione.

Se il lodo è già stato depositato, la correzione va richiesta al tribunale presso cui è avvenuto il deposito. Inoltre, anche il giudice davanti al quale il lodo è stato impugnato o fatto valere può procedere con la correzione.

La richiesta di correzione non sospende i termini per l'impugnazione per nullità (art. 828 c. 3 c.p.c.). Tuttavia, riapre i termini esclusivamente per l'impugnazione delle parti oggetto di correzione. Queste possono essere contestate entro un nuovo termine che inizia a decorrere dalla notifica dell'ordinanza di correzione (art. 288 c. 4 c.p.c.).

### **Difetti e vizi del lodo**

Il lodo, a tutti gli effetti, equivale a una sentenza di primo grado. Può avere natura dichiarativa, costitutiva (ad esempio, può risolvere un contratto) o di condanna (come nel caso di un pagamento) ed è suscettibile di impugnazione. In base ai difetti riscontrati, le parti possono presentare due tipi di impugnazione:

- l'azione di nullità;
- la revocazione straordinaria.

Un terzo, estraneo al procedimento arbitrale, può presentare opposizione di terzo se subisce pregiudizio a causa del lodo (art. 827 c. 1 c.p.c.).

Questi mezzi di impugnazione possono essere avviati indipendentemente dal deposito del lodo (art. 827 c. 2 c.p.c.).

Nel caso in cui siano stati emessi più lodi nello stesso arbitrato (art. 827 c. 3 c.p.c.):

- il lodo che risolve parzialmente il merito della controversia è immediatamente impugnabile. Questo include sia il lodo di condanna generica (ai sensi dell'art. 278 c.p.c.), sia quello che decide una o alcune delle domande senza concludere l'intero giudizio;
- il lodo che affronta questioni pregiudiziali o preliminari di merito senza concludere il giudizio arbitrale può essere impugnato solo insieme al lodo definitivo.

La legge elenca in modo tassativo i difetti che giustificano l'impugnazione del lodo per nullità o per revocazione straordinaria.

Le parti possono comunque impugnare il lodo anche se una di esse aveva rinunciato preventivamente a farlo (artt. 829 c. 1 e 831 c. 1 c.p.c.). Tuttavia, anche in presenza di un vizio che potrebbe causare la nullità del lodo, le parti non possono impugnarlo nei seguenti casi:

- la parte ha contribuito a causare il motivo di nullità o vi ha rinunciato;
- l'incompetenza degli arbitri dovuta a inesistenza, invalidità o inefficacia dell'accordo arbitrale, se la parte non ha sollevato tale vizio nella prima difesa successiva all'accettazione degli arbitri, salvo in caso di controversia non arbitrabile;
- la violazione di una regola procedurale dell'arbitrato, se la parte non ha eccepito tale difetto nella prima istanza o difesa successiva (art. 829 c. 2 c.p.c.);
- le conclusioni delle parti eccedono i limiti stabiliti dall'accordo arbitrale, se la parte non ha sollevato tale difetto durante l'arbitrato (art. 829 c. 1 n. 4 c.p.c. richiamando l'art. 817 c.p.c.).

### **Giudice competente**

L'impugnazione di un lodo di arbitrato rituale è di competenza della corte d'appello nella cui giurisdizione si trova la sede dell'arbitrato (art. 828 c. 1 c.p.c.), a prescindere dalla natura della controversia decisa dagli arbitri, anche se rientra nelle competenze di una sezione specializzata del giudice ordinario.

### **Termine**

Se una delle parti desidera rendere il lodo definitivo nel minor tempo possibile, può notificare il lodo alla controparte. In questo caso, l'impugnazione deve essere presentata entro 90 giorni dalla data della notifica (art. 828 c. 1 c.p.c.).

L'impugnazione non può essere presentata oltre 6 mesi dall'ultima sottoscrizione del lodo (art. 828 c. 2 c.p.c.). Questa modifica mira a uniformare il cosiddetto termine lungo per l'impugnazione di una decisione di primo grado.

### **Procedura**

L'impugnazione per nullità del lodo si presenta mediante atto di citazione, che può essere notificato alla parte interessata personalmente o al suo avvocato (art. 816 bis c.p.c.).

La corte d'appello può riunire le impugnazioni per nullità, revocazione e opposizione di terzo nello stesso processo, se lo stato della causa inizialmente proposta consente di trattare e decidere adeguatamente le altre cause (art. 831 c. 4 c.p.c.).

La corte d'appello verifica se sussistono i difetti indicati. Se tali difetti vengono riscontrati, è possibile riesaminare il merito della controversia anche senza una specifica richiesta della parte impugnante.

Durante il processo, la corte d'appello può sospendere l'efficacia del lodo, su richiesta della parte, tramite ordinanza (art. 830 c. 4 c.p.c.).

La sospensione è concessa solo se c'è il rischio di un danno grave e irreparabile per l'appellante a causa dell'esecuzione del lodo.

Se la corte accoglie l'impugnazione, annulla il lodo con una sentenza. Se il vizio riguarda solo una parte separabile del lodo, ne dichiara la nullità parziale (art. 830 c. 1 c.p.c.), mantenendo valida la restante parte.

Nel caso in cui il lodo venga annullato per alcuni motivi specifici (previsti dall'art. 829 c. 1 n. 5, 6, 7, 8, 9, 11 e 12, c. 3, 4 e 5 c.p.c.), la corte d'appello può decidere direttamente la controversia, salvo che le parti non abbiano previsto diversamente nell'accordo di arbitrato o in un accordo successivo.

Tuttavia, se una delle parti, al momento della stipula della convenzione di arbitrato, risiedeva o aveva la propria sede all'estero, la corte d'appello può decidere il merito della controversia solo se tale disposizione è prevista nell'accordo arbitrale o se le parti ne fanno richiesta concorde (art. 830 c. 2 c.p.c.).

Se la corte d'appello non decide sul merito, si applica nuovamente la convenzione di arbitrato, a meno che la nullità del lodo non derivi dall'invalidità o inefficacia della convenzione stessa (art. 830 c. 3 c.p.c.).

### **Revocazione straordinaria**

La competenza per la revocazione spetta alla corte d'appello della circoscrizione in cui si trova la sede dell'arbitrato (art. 831 c. 3 c.p.c.).

Se i motivi di revocazione si manifestano durante il processo di nullità, il termine per presentare la revocazione viene sospeso fino alla notifica della sentenza che decide sulla nullità (art. 831 c. 2 c.p.c.).

La corte d'appello può anche riunire, in un unico procedimento, le impugnazioni proposte contro lo stesso lodo (art. 831 c. 4 c.p.c.).

### **Opposizione di terzo**

Un terzo, un avente causa o un creditore di una delle parti può presentare opposizione di terzo nei casi previsti dalla legge per fermare gli effetti negativi che il lodo potrebbe avere su di lui (art. 831 c. 3 c.p.c., che richiama l'art. 404 c.p.c.).

La competenza per questa opposizione spetta alla corte d'appello nella circoscrizione in cui ha sede l'arbitrato (art. 831 c. 3 c.p.c.).

La corte d'appello ha la facoltà di unire le impugnazioni proposte contro lo stesso lodo in un unico procedimento (art. 831 c. 4 c.p.c.).

### **Arbitrato irrituale**

Le parti possono stabilire che la risoluzione della loro controversia, già esistente o che potrebbe sorgere in relazione a specifici rapporti giuridici, sia affidata agli arbitri attraverso una decisione di natura contrattuale (art. 808 ter c. 1 c.p.c.).

Questo tipo di arbitrato è definito irrituale, ma può anche essere chiamato libero o contrattuale.

L'arbitro, sia unico che collegiale, non è vincolato alle regole procedurali previste per l'arbitrato rituale, salvo diversa volontà delle parti. La sua decisione (il lodo) è accettata dalle parti come espressione della loro volontà, in conformità a quanto stabilito nell'accordo arbitrale.

Poiché la decisione ha natura contrattuale, il lodo può essere contestato utilizzando i rimedi previsti per l'impugnazione di un contratto e in altre situazioni specifiche previste dalla legge.

La giurisprudenza considera questo tipo di arbitrato come una forma di mandato, in cui le parti incaricano l'arbitro di trovare una soluzione amichevole, di mediare una transazione o di stabilire un negozio che rappresenti la loro volontà.

L'arbitrato irrituale può essere utilizzato per risolvere controversie civili e commerciali relative a diritti disponibili, a condizione che la questione possa essere regolata attraverso una soluzione di tipo contrattuale.

Le parti che intendono avvalersi dell'arbitrato irrituale devono specificarlo per iscritto nell'accordo arbitrale, che può essere rappresentato da una clausola compromissoria o da un compromesso (art. 808 ter c. 1 c.p.c.). Se tale specificazione manca, l'arbitrato si considera di tipo rituale.

Per la nomina degli arbitri, qualora una delle parti non vi provveda, si applica la regola sulla nomina giudiziale valida per l'arbitrato rituale. Tuttavia, le norme sulla ricusazione non trovano applicazione. Di conseguenza, l'imparzialità degli arbitri si configura come una questione di corretta e fedele esecuzione del mandato, con gli arbitri responsabili nei confronti della parte che subisce un danno a causa di un'operazione non imparziale.

Gli arbitri devono svolgere il loro incarico mantenendo una posizione di equità tra le parti. Questa equidistanza viene meno se sorge una controversia tra arbitri e parti. Pertanto, se anche solo uno dei mandanti revoca il mandato per giusta causa e avvia un'azione giudiziaria per accertarne la cessazione, gli arbitri devono immediatamente sospendere le proprie attività, poiché non possono valutare autonomamente la validità delle ragioni alla base della revoca.

Gli arbitri devono emettere il lodo entro il termine stabilito nell'accordo. Scaduto tale termine, il mandato conferito agli arbitri si considera estinto (come stabilito dall'art. 1722 n. 1 c.c.).

Il lodo, a seconda del contenuto, può assumere la forma di una transazione, di una rinuncia o di un negozio di accertamento. Il lodo emesso in un arbitrato irrituale ha la stessa forza di un contratto: vincola le parti al suo rispetto, secondo quanto stabilito nell'accordo. Le parti si impegnano ad accettarlo come espressione della propria volontà.

L'esecuzione del lodo è affidata esclusivamente alle parti e non può essere resa esecutiva tramite omologazione. Gli effetti del lodo si producono dal momento della sua sottoscrizione da parte dell'arbitro o, nel caso di collegio arbitrale, dall'ultima sottoscrizione. Tuttavia, il lodo non ha lo stesso valore di una sentenza giudiziaria né di un lodo rituale, e pertanto non ha efficacia di titolo esecutivo né può essere trascritto o annotato.

### **Vizi del lodo irrituale**

Il lodo può essere contestato da chi ha interesse, per vizi legati alla volontà negoziale, come errore, dolo o coercizione, o per incapacità delle parti o degli arbitri. È inoltre soggetto ad annullamento per i seguenti motivi (art. 808 ter c. 2 c.p.c.):

- l'accordo arbitrale è nullo;
- gli arbitri hanno emesso una decisione che va oltre i limiti stabiliti dalle parti e tale eccezione è stata sollevata durante il procedimento arbitrale;
- gli arbitri non sono stati nominati seguendo le procedure e le modalità previste dall'accordo arbitrale;
- il lodo è stato emesso da qualcuno che non poteva essere nominato arbitro perché privo, totalmente o parzialmente, della capacità legale di agire;
- gli arbitri non hanno rispettato le regole che le parti avevano stabilito come condizione per la validità del lodo;
- il principio del contraddittorio non è stato rispettato durante il procedimento arbitrale.

Per richiedere l'annullamento di un lodo irrituale, devono essere seguite le norme ordinarie di competenza, e l'azione deve essere presentata davanti al tribunale. Questo è diverso dal lodo di arbitrato rituale, che si impugna dinanzi alla corte d'appello. Se l'impugnazione viene erroneamente rivolta alla corte d'appello anziché al tribunale, non si applica il principio secondo cui la proposizione tempestiva a un giudice incompetente impedisce la decadenza dell'impugnazione.

La decisione del tribunale può essere impugnata secondo le regole ordinarie, prima in appello e successivamente in cassazione.

Nel caso in cui venga emesso un lodo irrituale, ma alcune parti sostengano che in realtà avevano concordato un arbitrato rituale, il lodo deve essere impugnato secondo le norme ordinarie sulla competenza, e non dinanzi alla corte d'appello (art. 828 c.p.c.), con l'osservanza del doppio grado di giurisdizione, facendo valere i vizi legati alla manifestazione della volontà negoziale.

### **Arbitrato amministrato**

Nel patto arbitrale (sia esso compromesso o clausola compromissoria), le parti possono stabilire che le loro controversie attuali o future vengano risolte attraverso un arbitrato gestito da un'organizzazione, come ad esempio una camera arbitrale, incaricata di regolare ogni aspetto del procedimento.<sup>40</sup>

L'arbitrato amministrato, noto anche come istituzionale o regolamentato, è disciplinato dal Codice di procedura civile nella sezione dedicata all'arbitrato regolato da norme preesistenti (art. 832 c.p.c.).

Gli organismi a cui ci si può rivolgere per risolvere le controversie includono, ad esempio:

- le camere arbitrali delle Camere di Commercio (come la Camera Arbitrale di Milano);
- le camere arbitrali create presso gli ordini professionali degli avvocati;
- altri enti che esercitano la funzione arbitrale, molti dei quali sono registrati come organismi di mediazione poiché svolgono sia funzioni arbitrali che di mediazione.

Le parti devono indicare, nel loro accordo arbitrale, quale camera o ente arbitrale sarà responsabile della risoluzione della controversia, specificandolo nella clausola compromissoria o nel compromesso.

Di solito, il sito *web* della camera o dell'ente scelto fornisce un modello di clausola compromissoria da includere nel contratto. L'accordo arbitrale deve inoltre fare riferimento al regolamento dell'ente selezionato (art. 832 c. 1 c.p.c.).

Il regolamento in vigore al momento dell'avvio del procedimento sarà applicato, a meno che le parti non decidano diversamente (art. 832 c. 3 c.p.c.).

In caso di conflitto tra l'accordo arbitrale e il regolamento, prevale quanto stabilito nell'accordo (art. 832 c. 2 c.p.c.). Il regolamento disciplina tutti gli aspetti del procedimento: sede, lingua, regole procedurali, deliberazione e deposito del lodo. Inoltre, stabilisce se

---

<sup>40</sup> Sull'arbitrato amministrato, si vedano: C. Punzi, *Brevi note in tema di arbitrato amministrato*, in *Riv. trim. di dir. e proc.civ.*, 2009, IV4, pp. 1325 – 1338; F. Corsini, *L'arbitrato amministrato della Camera di conciliazione e arbitrato costituito presso la Consob*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2012, III, pp. 358 – 370 ; C. Perazzo, *Pluralità di parti e arbitrato amministrato*, in *Foro padano*, 2014,II, pp. 57 – 72.

l'arbitrato è di tipo rituale (in cui il lodo ha valore di sentenza e il procedimento segue le norme del Codice di procedura civile) o irrituale (dove il lodo ha valore contrattuale tra le parti).

Solitamente, il regolamento specifica anche il numero degli arbitri e le modalità per la loro nomina e cessazione dall'incarico (ad esempio, in caso di revoca o sospensione).

Spesso, il regolamento include anche un codice deontologico che l'arbitro deve accettare e seguire, riguardante le sue competenze e la sua capacità di dedicare il tempo e l'attenzione necessari al procedimento arbitrale. Inoltre, l'arbitro è obbligato a presentare una dichiarazione scritta alla camera arbitrale, che attesti la sua imparzialità e indipendenza.

Per rafforzare l'equità del giudizio, le istituzioni arbitrali di natura associativa e quelle create per rappresentare categorie professionali non possono nominare arbitri in controversie che coinvolgono i loro membri e terzi (art. 832 c. 4 c.p.c.).

Il regolamento può prevedere ulteriori casi di sostituzione o ricusazione degli arbitri oltre a quelli previsti dalla legge (art. 832 c. 5 c.p.c.). In molti casi, è stabilita una procedura di ricusazione specifica che non interrompe il procedimento arbitrale, a meno che il regolamento non preveda diversamente.

Se l'Organismo arbitrale scelto rifiuta di amministrare l'arbitrato, l'accordo arbitrale rimane valido, ma al procedimento si applicheranno le norme dell'arbitrato rituale (art. 832 c. 6 c.p.c.). L'arbitro unico o il collegio arbitrale designato dall'organismo selezionato dalle parti emette il lodo in conformità con le regole del regolamento.

La parte interessata può contestare il lodo seguendo le stesse procedure dell'arbitrato rituale, se il regolamento attribuisce al lodo valore di sentenza, oppure secondo le regole dell'arbitrato irrituale, se il lodo ha natura contrattuale.

### **Arbitrato societario**

Le dispute legate all'interpretazione o all'applicazione dell'**atto costitutivo di una società** possono essere sottratte alla giurisdizione ordinaria e affidate a uno o più arbitri, tramite un accordo arbitrale.

Questo accordo può riguardare sia controversie già esistenti (compromesso), sia eventuali conflitti futuri che potrebbero sorgere durante la vita della società (clausola compromissoria).

Quando esiste un accordo arbitrale, le parti coinvolte nella disputa devono rivolgersi agli arbitri; se una delle parti tenta di portare la questione davanti a un tribunale, l'altra parte può invocare l'accordo, obbligando il giudice a non intervenire nella decisione.

Un aspetto distintivo dell'arbitrato è la grande libertà concessa ai soci nella scelta del tipo di arbitrato e nella determinazione degli aspetti procedurali, come il criterio di decisione che gli arbitri dovranno seguire per risolvere la controversia.

L'arbitrato societario è diventato sempre più comune nella pratica, anche se spesso comporta costi elevati.

Tuttavia, il processo arbitrale risulta più rapido e semplice rispetto a un procedimento giudiziario, e le controversie vengono risolte da esperti con competenze tecniche specifiche.

Nelle società di persone e nelle società a responsabilità limitata (s.r.l.), i soci possono inserire nell'atto costitutivo una forma di arbitrato "**economico**" per risolvere controversie interne sulla gestione della società.

Le controversie che possono essere affidate agli arbitri includono:

- tutte o parte delle dispute tra soci, o tra soci e la società, che riguardano diritti disponibili connessi al rapporto sociale (art. 838 *bis* c. 1 c.p.c.);
- le controversie promosse da amministratori, liquidatori o sindaci, o quelle intentate contro di loro, purché l'atto costitutivo preveda esplicitamente questa possibilità. Per questi soggetti, la clausola diventa vincolante con l'accettazione del loro incarico (art. 838 *bis* c. 4 c.p.c.).

Tuttavia, non possono essere oggetto di arbitrato le controversie che richiedono l'intervento obbligatorio del Pubblico Ministero (art. 838 *bis* c. 5 c.p.c.).

Le questioni soggette ad arbitrato devono essere chiaramente indicate nell'accordo arbitrale (art. 807 c.p.c.).

In caso di dubbio, l'accordo viene interpretato estendendo la competenza arbitrale a tutte le controversie derivanti dal contratto o dal rapporto a cui l'accordo fa riferimento (art. 808 *quater* c.p.c.).

L'accordo per affidare una controversia agli arbitri può essere inserito in un compromesso, ma più spesso si trova in una clausola compromissoria, inserita nello statuto societario.

In particolare, lo statuto di una società di persone o di una s.r.l. può prevedere un "**arbitrato economico**" per risolvere contrasti tra gli amministratori riguardo le decisioni gestionali da prendere (art. 838 *quinquies* c.p.c.).

Questo tipo di arbitrato ha poche regole procedurali, proprio per consentire ai soci di optare per un processo decisionale molto snello. Le principali caratteristiche sono:

- 1) la decisione viene affidata a uno o più terzi;
- 2) l'atto costitutivo può prevedere che:
  - la decisione possa essere contestata di fronte a un collegio, secondo le modalità stabilite nello stesso atto;
  - i soggetti incaricati di risolvere le controversie o il collegio possano emettere indicazioni vincolanti anche su questioni correlate;

- 3) la decisione di un terzo, basata sul mero arbitrio, può sempre essere contestata dimostrando la malafede del terzo.

Questa forma di risoluzione dei conflitti si avvicina più all'arbitraggio che all'arbitrato. Tuttavia, possono sorgere diverse problematiche legate al funzionamento di questo sistema, ad esempio su come collegare una questione a un'altra già affidata all'**arbitraggio**<sup>41</sup> o sulle implicazioni che le decisioni vincolanti potrebbero avere sulla responsabilità degli amministratori.

### **Trasferimento del processo civile all'arbitrato forense**

Nelle cause civili in corso, avanti al tribunale o in appello, le parti hanno la possibilità di richiedere il trasferimento della causa in sede arbitrale.

Questo tipo di arbitrato è di natura **rituale**, poiché gli arbitri, se l'arbitrato viene portato a termine con successo, emettono un lodo con lo stesso valore di una sentenza.

La normativa è stata introdotta dal decreto-legge sulla giustizia civile (DL 132/2014, convertito in legge 162/2014), con un chiaro intento di ridurre il carico giudiziario, limitandosi tuttavia alle cause civili pendenti alla data di entrata in vigore del decreto.

---

<sup>41</sup> Su tale istituto, si vedano : M. Grandi, *Arbitraggio, arbitrato irrituale e applicazione dell' art. 1349 c.c.*, in *Rivista di diritto del lavoro*, 1972, fasc. 1-2, pp. 305 – 314 ; G. Fauceglia, *Riflessioni sull' arbitraggio e sulla "discrezionalità" del diritto privato*, in *Giur. merito*, 1982, II, pp. 274 – 278 ; G. Marani, *In tema di arbitrato, arbitraggio, perizia contrattuale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, 1983, II, pp. 610 – 627 ; A. Catricalà, *Arbitraggio*, in *Enc. giur.*, I, Roma, 1988, pp. 1 e ss. ; G. Zuddas, *L'arbitraggio*, Napoli, 1992 ; G. Gabrielli, *Arbitrato rituale, arbitrato irrituale ed arbitraggio nell' accertamento o nella transazione*, in *Vita notarile*, 1993, II, pp. 663 – 670 E. Contino, *Arbitrato, arbitraggio, transazione e contratto preliminare*, in *Giust. civ.*, 1995, XII, pp. 3027 – 3032 ; S. Savini, *Brevi note in tema di arbitraggio e clausole di modificazione unilaterale del contratto*, in *Diritto ed economia dell'assicurazione*, 1999, I, pp. 215 – 222 ; A. Scarpello, *Determinazione dell'oggetto, arbitraggio, jus variandi*, in *Nuova Giurisprudenza Civile Commentata*, 1999, III, pp. 346 – 353 ; A. Dimundo, *L'arbitraggio. La perizia contrattuale*, in G. Alpa ( a cura di ) *L'arbitrato. Profili sostanziali, I*, in *Giur. sist. civ. comm.*, W. Bigiavi, Milano, 1999, pp. 170 e ss. ; E. Gabrielli, *Sulla distinzione tra clausola compromissoria e clausola di arbitraggio*, in *Riv. dir. priv.*, 1999, II, pp. 319 - 335 ; *Id.*, *Contratto completo e clausola di arbitraggio*, in *Riv. dir. civ.*, 2001, III, pp. 291 – 305 ; *Id.*, *Il contratto di arbitraggio*, in E. Gabrielli – F.P. Luiso, *I contratti di composizione delle liti*, ( a cura di ) ( a cura di ) II, in P. Rescigno – E. Gabrielli, *Tratt. dei contratti*, Torino, 2005, pp. 1145 e ss. ; *Perizia contrattuale, arbitraggio e impugnazione dell'apprezzamento del terzo*, in *Giur. it.*, 2017, III, pp. 603 - 613 ; F. Criscuolo, *Arbitraggio e perizia contrattuale*, in *Enc. del dir.*, Agg. IV, Milano, 2000, pp. 60 – 76 ; G. Villa, *Arbitraggio e determinabilità dell'oggetto*, in *Studium iuris*, 2001, VII - VIII, pp. 850 – 857 ; J. Costola, *Arbitraggio*, in *Studium iuris*, 2005, V, pp. 643 – 644 ; S. Di Condjanni Marullo, *Note sul contratto di arbitraggio*, in *Rivista dell'arbitrato*, 2006, IV, pp. 729 – 739 ; A. Ciatti, *Arbitraggio e perizia contrattuale*, in *Il Diritto*, *Enc. Giur.*, I, Milano, 2007 ; M. Marcello, *Arbitraggio e transazione*, in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, 2012, II, pp. 239 – 256 ; C Deodati, *Arbitraggio e omessa determinazione del terzo*, in *Giur. it.*, 2020, VIII - IX, pp. 1880 – 1883.

La possibilità di trasferire la causa in arbitrato è prevista solo per le controversie che riguardano diritti disponibili e non si applica a questioni di lavoro, previdenza e assistenza sociale.

È, comunque, consentito ricorrere all'arbitrato anche per controversie riguardanti diritti derivanti esclusivamente da contratti collettivi di lavoro, se il contratto prevede e regola l'uso dell'arbitrato.

Per trasferire una causa in arbitrato, devono essere soddisfatte le seguenti condizioni:

- la causa deve essere pendente davanti al tribunale o alla corte d'appello, escludendo le cause di fronte ai giudici di pace (ma non quelle in appello contro le loro sentenze, che si svolgono in tribunale);
- la causa non deve essere già in fase di decisione nel processo civile ordinario, né in procedimenti davanti a giudici monocratici (art. 281 *quinquies* c.p.c.), né in casi rimessi a un collegio (artt. 187 e 189 c.p.c.).

La richiesta di arbitrato deve essere presentata **congiuntamente** da tutte le parti coinvolte.

Tuttavia, per controversie di valore non superiore a 50.000,00 euro, riguardanti la responsabilità extracontrattuale o il pagamento di somme di denaro, se una delle parti è una Pubblica Amministrazione, il consenso di quest'ultima si considera dato se non esprime dissenso scritto entro 30 giorni dalla richiesta della parte privata.

## Bibliografia

- Alpa G. (2004), *Le alternative disputes resolutions (ADR): dalla tutela dei consumatori alla amministrazione efficiente della giustizia civile*, in *Ars Interpretandi*, pp. 113 – 145.
- Alpa, G. - *Arbitration and ADR reforms in Italy - Arbitrato e riforme ADR in Italia*, in *Diritto del commercio internazionale*, II, pp. 259 – 270.
- Alpa G. (2017), *Riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con particolare riguardo a mediazione, negoziazione assistita e arbitrato. Proposte della Commissione Alpa*, in *giustiziacivile.com*, I, pp. 1 – 29.
- Amendolagine V. (2019), *Criteri interpretativi della clausola arbitrale e "favor arbitrati"*, in *Rivista dell'arbitrato*, I, pp. 115 – 121.
- Andrini A. (2012), *Informazione e comunicazione in Alessandro Giuliani*, in F. Cerrone, G. Repetto (a cura di) *Alessandro Giuliani: l'esperienza giuridica fra logica ed etica*, Milano.
- Armone G. (2010), *Mediazione e processo nelle controversie civili e commerciali: risoluzione negoziale delle liti e tutela giudiziale dei diritti - la mediazione civile: il procedimento, la competenza, la proposta*, in *Le Società*, pp. 619 – 636.
- Attanasio A. (2010), *Darwinismo morale. Da Darwin alle neuroscienze*, Torino.
- Ardovino A. (2012), *Interpretazioni fenomenologiche di Eraclito*, Macerata, Quodlibet.
- Andrini A. (2012), *Informazione e comunicazione in Alessandro Giuliani*, in F. Cerrone G. Repetto (a cura di) *Alessandro Giuliani: l'esperienza giuridica fra logica ed etica*, Milano.
- Battelli E. (2015), *Esperienze e modelli europei di ADR. Una giustizia a misura di impresa?* in *Rivista di diritto dell'impresa*, III, pp. 563 – 612.
- Benatti F. (1999), *Arbitrato irrituale: deontologia ed etica*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, I, pp. 131 – 141.
- Berlin I. (1986), *Il riccio e la volpe*, trad. it. di G. Forti, Milano.
- Berlin I. (2012), *In libertà. Conversazioni con Ramin Jahanbegloo*, trad. it. di E. Antonelli, Roma.
- Bin M. (1991), *Il compromesso e la clausola compromissoria in arbitrato irrituale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, II, pp. 373 – 387.
- Bove M. (2017), *Le "ADR" e la composizione stragiudiziale delle controversie: obblighi ed opportunità per il sistema della giustizia civile*, in *Il giusto processo civile*, I, pp. 31 – 78.
- Buonfrate A. (1999), *La giustizia alternativa in Italia tra ADR e conciliazione*, in *Rivista dell'arbitrato*, II, pp. 375 – 388.
- Buja A. (2002), *Arbitrato irrituale*, in *Studium iuris*, V, pp. 658 – 659.
- Canale G. (2010), *Il decreto legislativo in materia di mediazione*, in *Riv. dir. proc.*, III, pp. 617 – 630.
- Caponi R. (2011), *Mediazione: il quadro delle ultime novità*, in *Foro it.*, X, pp. 195 – 199.
- Catricalà A. (1988), *Arbitraggio*, in *Enc. giur.*, I, Roma, pp. 1 e ss.
- Carpi F. (1991), *Il procedimento nell' arbitrato irrituale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, II, pp. 389 – 399

- Carnacini T. (1957), *Arbitrato rituale*, in *Noviss. dig. it.*, I, 2, Torino, pp. 7 e ss.
- Cassano G. (2004), *Le nuove forme di Alternative Dispute Resolution (ADR) nell'era di Internet*, in *Diritto ed economia dei mezzi di comunicazione*, I, pp. 183 – 219.
- Cecchella C. (2007), *Art. 809 c.p.c. - Numero degli arbitri; art. 810 c.p.c. - Nomina degli arbitri; art. 811 c.p.c. - Sostituzione di arbitri; art. 812 c.p.c. - Incapacità di essere arbitro; art. 813 c.p.c. - Accettazione degli arbitri*, in *Le Nuove leggi civili commentate*, VI, pp. 1209 – 1223.
- Clifford Wallace J. (1982), *Judicial Reform and the Pound Conference of 1976*, in *Michigan Law Review*, pp. 592 – 596.
- Chizzini A. (1999), *Arbitrato irrituale e forma del compromesso*, in *Rivista dell'arbitrato*, II, pp. 261 – 267.
- Ciatti A. (2007), *Arbitraggio e perizia contrattuale*, in *Il Diritto, Enc. Giur*, I, Milano
- Costola J. (2005), *Arbitraggio*, in *Studium iuris*, V, pp. 643 – 644.
- Consolo C. (2010), *La improcrastinabile radicale riforma della legge-pinto*, in *Corr. giur.*, IV, pp. 425 – 433.
- Consolo C. (2005), *Imparzialità degli arbitri. Ricusazione*, in *Rivista dell'arbitrato*, IV, pp. 727 – 743.
- Consolo C. (2014), *La giustizia civile: quale volto dei nostri processi fra giurisdizione e ADR?*, in *Il Corriere giuridico*, X, pp. 1263 – 1276.
- Conte G. (2012), *Cultura della iurisdictio vs. cultura della mediazione: il difficile percorso degli avvocati verso i sistemi di A.D.R.*, in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, II, pp. 175 – 202.
- Contino E. (1995), *Arbitrato, arbitraggio, transazione e contratto preliminare*, in *Giust. civ.*, XII, pp. 3027 – 3032.
- Coser L. A. (2006), *I classici del pensiero sociologico*, Bologna.
- Coser L. (2022), *Alcune funzioni sociali della violenza*, Lecce.
- Criscuolo F. (2000), *Arbitraggio e perizia contrattuale*, in *Enc. del dir.*, Agg. IV, Milano, pp. 60 – 76
- Carnacini T. (1957), *Arbitrato rituale*, in *Noviss. dig. it.*, I, 2, Torino, pp. 7 e ss.
- Danovi F. (2016), *I rapporti tra ADR e processo*, in *Foro padano*, III, pp. 94 – 109.
- Danovi F. (2014), *Mediazione e ADR nelle controversie civili e commerciali: ritorno a una giustizia di prossimità?* in *Il giusto processo civile*, IV, pp. 1007 – 1026.
- Danovi R. (1997), *Le ADR (Alternative Dispute Resolutions) e le iniziative dell'Unione Europea*, in *Giur. it.*, II, pp. 326 – 339
- Dalfino D. (2011), *La 'nuova' mediazione in materia civile e commerciale nel contesto delle ADR*, in *Il giusto processo civile*, I, pp. 113 – 133.
- Dalfino D. (2011), *La mediazione alla prova: prime esperienze applicative*, in *Foro it.*, IX, pp. 189 – 195.
- Dalmotto E. (1993), *A nozze con il giudice, l'arbitrato irrituale*, in *Giur. it.*, VIII - IX, pp. 1759 – 1762
- De La Oliva Santos A. (2016), *ADR o la riscoperta dell'acqua calda*, in *Il giusto processo civile*, I, pp. 281 – 288.

- De Luca Picione, M. (2010), *Cenni storici sulle ADR*, in *Temi romana*, I - III, pp. 9 – 18
- Di Pirro, M. (2014), *La negoziazione assistita*, in *Archivio giuridico della circolazione dell'assicurazione e della responsabilità*, fasc. 10, pp. 771 – 772.
- Di Condjanni Marullo S. (2006), *Note sul contratto di arbitraggio*, in *Rivista dell'arbitrato*, IV, pp. 729 – 739
- De Nova G. (1991), *Nullità del contratto e arbitrato irrituale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, II, pp. 401 – 407
- Dittrich L. (2010), *Il procedimento di mediazione nel d.lgs. n. 28 del 4 marzo 2010*, in *Riv. dir. proc.*, III, pp. 575 – 594.
- Donato V. (2019), *Sulle ADR tra riforma del processo e riforma del Giudice: la ricerca affannosa dei luoghi della iurisdictio*, in *Giust. civ.*, IV, pp. 871 – 897.
- Dimundo A. (1999), *L'arbitraggio. La perizia contrattuale*, in G. Alpa (a cura di) *L'arbitrato. Profili sostanziali*, I, in *Giur. sist. civ. comm.*, W. Bigiavi, Milano, pp. 170 e ss
- Fabiani M. (2010), *Profili critici del rapporto fra mediazione e processo*, in *Le Società*, IX, pp. 1142 – 1150.
- Fazzalari E. (1999), *La distinzione fra arbitrato "rituale" ed "irrituale": qualcosa si muove?* in *Rivista dell'arbitrato*, II, pp. 256 – 258.
- Foddal M. A. (2012), *Alle origini degli Alternative Dispute Resolution: il caso degli Stati Uniti d'America*, in *Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente*, X, pp. 407 – 422.
- Fisher R., Ury W., (1991), *Getting past no*, Bantam Dell Pub Group.
- Fisher R., Ury W., Patton B. (1981), *L'arte del negoziato*, Milano.
- Flasch K. (1983), *Agostino di Ippona. Introduzione all'opera filosofica*, tr. it. di Claudio Tugnoli, Bologna, Il Mulino.
- Francese F. M. (2014), *L'"Advocacy" in ADR [Alternative Dispute Resolution - Metodi di risoluzione alternativa delle controversie]*, in *I Contratti*, VII - IX, pp. 839 – 844.
- Frezza G. (2015), *Degiurisdizionalizzazione, negoziazione assistita e trascrizione*, in *Nuove leggi civili commentate*, I, pp. 18 – 31.
- Gallese V. (2013), *Mirror neurons, embodied simulation and a second-person approach to mindreading*, in *Cortex*, ed anche in [www.elsevier.com/locate/cortex](http://www.elsevier.com/locate/cortex).
- Gabrielli E. (1999), *Sulla distinzione tra clausola compromissoria e clausola di arbitraggio*, in *Riv. dir. priv.*, II, pp. 319 – 335
- Giddens A. (1999), *Identità e società moderna*, Napoli.
- Gilson E. (1983), *Introduzione allo studio di Sant'Agostino [1928]*, trad. it., Casale Monferrato, Marietti.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday.
- Goffman E. (1991), *L'ordine dell'interazione*, Milano.
- Iacoboni M. (2008), *Mirroring people*, New York.
- Kahneman D. (1979), *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, in *Econometrica*, 47(2), pp. 263-291.
- Kamp A. (1993), *La teoria politica di Aristotele. Presupposti e temi generali*, trad. it., Valentino, Napoli.

- Laurenti R. (1965), *Genesi e formazione della «Politica» di Aristotele*, Cedam, Padova.
- Lewicki R. J., Barry B., Saunders D. M. (2016), *Negoziazione*, Milano.
- Licini C. (2003), *Alternative Dispute resolution (ADR): aspettative europee ed esperienza USA*, in *Rivista del Notariato*, fasc. 1, pp. 1 – 5.
- Miranda A. (2003), *Il sistema delle A.D.R. nell'esperienza di common law*, in *Vita notarile*, III, pp. 1241 – 1252.
- Montesano L. (1989), *Aspetti problematici di forma e di prova nel compromesso per arbitri e di controllo giudiziario sull'equità arbitrale*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, IV, pp. 899 – 903.
- Nash J. F. (1950), *Equilibrium Points in n-Person Games*, in *Proc. Nat. Acad. Sci. U.S.A.*, XXXVI, 48-49.
- Nash J. F. (1951), *Non-Cooperative Games*, in *Ann. of Math.*, CIV, 286-295.
- Peeples R. (2003), *ADR: un panorama delle alternative alla causa civile*, in *Rivista del Notariato*, fasc. 1, pp. 7 – 37.
- Porro P. (2012), *Tommaso D'Aquino. Un profilo storico-filosofico*, Carocci, Roma.
- Rogers J. A. (1972), *Darwinism and social darwinism*, in *Journal of the history of ideas*, XXXIII, pp. 265-280.
- Rotter J. B., (1966), *Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement*, in *Psychological Monographs*, 80, No 1.
- Ricci F. (2003), *Il nuovo arbitrato societario*, in *Riv. trim. di dir. e proc. civ.*, II, pp. 517 – 539.
- Rotter J. B. (1990), *Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable*, in *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Sardu A. (2016), *Verso l'assolutizzazione del principio di autonomia della clausola arbitrale*, in *Foro padano*, III, pp. 111 – 122.
- Sassani B. (2007), *Arbitrato irrituale*, in *Dig. disc. priv., sez. civ., agg.*, III, 1, Torino, pp. 112 e ss.
- Scognamiglio V. (2010), *Impugnazione delle delibere assembleari e clausola arbitrale*, in *Le Società*, II, pp. 195 – 199.
- Soldati N. (2006), *Arbitrato societario e nullità della clausola arbitrale binaria*, in *Rivista dell'arbitrato*, I, pp. 175 – 183.
- Tarzia G. (1987), *Efficacia del lodo e impugnazioni nell'arbitrato rituale e irrituale*, in *Riv. dir. proc.*, I, pp. 14 – 50.
- Taleb N. (2009), *Il Cigno nero*, Il Saggiatore, Edizione Kindle.
- Tomasi S. (2014), *La negoziazione assistita in dieci regole: giustizia partecipativa e teoria dell'argomentazione*, in *Cultura e diritti*, fasc. 4, pp. 63 – 72.
- Trinchi A. (2017), *La negoziazione assistita (Prima parte)*, in *Studium iuris*, I, pp. 19 – 31.
- Trinchi A. (2017), *La negoziazione assistita (Seconda parte)*, in *Studium iuris*, II, pp. 161 – 173.
- Trinchi A. (2017), *Profili di incostituzionalità della negoziazione assistita obbligatoria*, in *Riv.dir. proc.*, I, pp. 270 – 282.
- Tuccillo R. (2014), *La nomina degli arbitri: capacità e qualifiche tra autonomia privata e poteri discrezionali dell'autorità giudiziaria*, in *Rivista dell'arbitrato*, I, pp. 155 – 182.

- Verde G. (2005), *Arbitrato irrituale*, in *Rivista dell'arbitrato*, IV, pp. 665 – 678.
- Vigoriti V. (2007), *Accesso alla giustizia e ADR: prospettive*, in *Rivista dell'arbitrato*, I, pp. 135 – 144.
- Vigoriti V. (2010), *Mito e realtà: processo e mediazione*, in *Nuova giurisprudenza civile commentata*, IX, pp. 429 – 434.
- Vismara F. (2001), *Portata della clausola arbitrale e "favor of arbitration"*, in *Rivista dell'arbitrato*, IV, pp. 746 – 758.
- Voss C., Raz T. (2017), *Volere troppo ed ottenerlo*, Milano, tit.orig. *Never split the difference: negotiating as if your life depended on it*.
- Wheeler R. R., Levin A. L. (1979), *The Pound Conference: Perspectives on Justice in the Future*, St.Paul, Minn.
- Winkler M. M. (2006), *Ricorso ad arbitrato in assenza di clausola arbitrale*, in *Contratti*, II, pp. 203 – 207.
- Zucconi Galli Fonseca E. (2007), *Art. 808 c.p.c. - Clausola compromissoria (Commentario sistematico al d.lg. 2 febbraio 2006, n. 40 "Riforma del diritto arbitrale")*, in *Nuove leggi civili commentate*, VI, pp. 1175 – 1176.
- Zucconi Galli Fonseca E. (2007), *Art. 807 c.p.c. - Compromesso (Commentario sistematico al d.lg. 2 febbraio 2006, n. 40 "Riforma del diritto arbitrale")*, in *Nuove leggi civili commentate*, VI, pp. 1170 – 1175.
- Zuddas G. (1992), *L'arbitraggio*, Napoli.





Il volume *Fenomenologia del Conflitto* analizza il conflitto in tutte le sue sfaccettature, soffermandosi su cause, manifestazioni e possibili risoluzioni. Partendo dal concetto di fenomenologia, ispirato ad Edmund Husserl, il volume esplora l'esperienza soggettiva del conflitto e descrive la percezione che, del conflitto, hanno i singoli. Il conflitto è esaminato sia come fenomeno naturale ed inevitabile, presente nelle dinamiche sociali e biologiche, sia come esperienza individuale e vissuta. Il testo attraversa diversi contesti storici e culturali, richiamando il pensiero greco classico, le teorie medievali di Agostino e Tommaso d'Aquino, fino all'età moderna e contemporanea, con figure come Marx, Weber e Galtung. Vengono approfondite le prospettive di gestione del conflitto attraverso ambiti come il diritto, gli interessi e le tecniche di risoluzione, tra le quali la negoziazione, la mediazione e l'arbitrato. Tra le teorie trattate ci sono approcci alla negoziazione sia competitivi che cooperativi, con un accento sull'importanza della percezione e della comunicazione nella dinamica del conflitto. Il volume affronta le modalità di gestione dei conflitti attuali, collegati ai fenomeni della globalizzazione, alle disuguaglianze e alle identità culturali, evidenziando come una gestione efficace del conflitto possa facilitare il cambiamento sociale e contribuire a un ordine più inclusivo e giusto. Termina con un richiamo ai sistemi alternativi di risoluzione delle liti civili.

## **Paolo Della Vedova**

L'autore, avvocato civilista da oltre trent'anni, ha approfondito, come cultore della materia, dapprima le tematiche legate al diritto processuale civile comparato ispano americano ed al diritto processuale civile italiano, come ricercatore e, successivamente, come docente a contratto presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC. Da diversi anni si occupa di tecniche di gestione dei conflitti, insegnamento del quale è docente a contratto presso la Facoltà di Economia Aziendale dell'Università Carlo Cattaneo LIUC. Ha pubblicato diverse monografie in tema di diritto processuale civile e di mediazione.