# INDICE SOMMARIO

*Introduzione* . . . . . XVII
*Introduzione alla Seconda edizione* . . . . . XXIII

CAPITOLO PRIMO
*(Angelo Monoriti)*
*I conflitti*

1. I conflitti . . . . . 1
2. L'origine dei conflitti: gli interessi. . . . . 2
3. Posizioni ed interessi . . . . . 4
4. La percezione del conflitto come un fatto negativo . . . . . 6
5. Il conflitto come un fatto della realtà . . . . . 9
6. La controparte non è un nemico . . . . . 10
7. Le modalità di gestione dei conflitti. Forza, diritto e interessi . . . . . 15
   7.1. La forza . . . . . 16
   7.2. Il diritto . . . . . 16
   7.3. Gli interessi . . . . . 18
8. La dinamica tra le modalità di gestione dei conflitti . . . . . 21
9. La negoziazione: un mezzo per cambiare gioco (da competitivo a cooperativo) e per giocare sempre un gioco "più grande" . . . . . 25
   9.1. L'obiettivo di una negoziazione: profitto individuale o beneficio di gruppo?. 25
   9.2. La teoria dei giochi. . . . . 26
   9.3. Giochi non cooperativi e giochi cooperativi . . . . . 27
   9.4. C'è sempre un "gioco più grande..." . . . . . 28
   9.5. Il miglior risultato si ottiene quando ciascun membro del gruppo fa ciò che è meglio per sé? L'equilibrio di Nash e l'ottimo paretiano . . . . . 29
   9.6. Il miglior risultato si ottiene quando ciascun negoziatore fa ciò che è meglio per sé e ... per il gruppo! (i.e. per gli altri negoziatori) . . . . . 32
   9.7. Una negoziazione competitiva? Un ossimoro. . . . . 34
   9.8. La negoziazione non è un "gioco" in cui si vince o si perde, ma un "gioco" in cui si ingegnerizzano soluzioni utili per soddisfare gli interessi coinvolti. Il dilemma del negoziatore . . . . . 36
   9.9. La definizione di negoziazione: un processo di apprendimento . . . . . 39
10. Il conflitto e i giuristi. Dall'ordine imposto all'ordine negoziato . . . . . 39
   10.1. Siamo un po' come degli indigeni.. . . . . 39
   10.2. La decisione . . . . . 42
   10.3. L'accordo. . . . . 44
11. Dalla "rappresentanza" giudiziale all'assistenza "negoziale" . . . . . 47
   11.1. Chi "assiste le parti" non "media", ma "negozia".. . . . . 47
   11.2. Il funzionamento della mente umana. I fatti e la percezione dei fatti . . . . 49
   11.3. La "prospettiva" di parte e la "rappresentanza" dell'avvocato . . . . . 50
   11.4. Rappresentanza in giudizio e assistenza in negoziazione . . . . . 53
12. La rivoluzione negoziale. . . . . 56

CAPITOLO SECONDO
*(Angelo Monoriti)*
*I principi del negoziato efficace*


1. Dissolvere un conflitto attraverso la stessa interazione che lo ha generato: dal negoziato di posizione al negoziato di princìpi . . . . . 59
2. Dove siamo. Il negoziato di posizione . . . . . 60
3. Dove vogliamo andare. Il negoziato di princìpi . . . . . 61
   3.1. Scindere le persone dal problema . . . . . 63
      3.1.1. Le percezioni . . . . . 64
      3.1.2. Le emozioni . . . . . 71
         3.1.2.1. Cosa sono le emozioni? . . . . . 72
         3.1.2.2. Il nostro cervello. L'amigdala e i lobi prefrontali: la sentinella e i centri di controllo delle emozioni . . . . . 74
         3.1.2.3. Come gestire le emozioni? . . . . . 79
         3.1.2.4. Le 5 esigenze primarie . . . . . 80
         3.1.2.5. Le cinque esigenze primarie come "lente" . . . . . 98
         3.1.2.6. Le cinque esigenze primarie come "leva" . . . . . 98
      3.1.3. La comunicazione . . . . . 99
         3.1.3.1. L'ascolto . . . . . 101
         3.1.3.2. La forma della comunicazione. La trasmissione efficace dei propri messaggi . . . . . 104
         3.1.3.3. I principi della persuasione . . . . . 111
   3.2. Concentrarsi sugli interessi, non sulle posizioni . . . . . 120
   3.3. Inventare soluzioni vantaggiose per entrambe le parti . . . . . 126
   3.4. Insistere su criteri oggettivi . . . . . 130


CAPITOLO TERZO
*(Rachele Gabellini)*
*Le fasi della negoziazione*


1. Introduzione . . . . . 135
2. La consapevolezza . . . . . 136
3. La preparazione . . . . . 138
   3.1. La preparazione sulla relazione . . . . . 139
      3.1.1. Acquisire informazioni sull'altra parte . . . . . 141
      3.1.2. Mettersi nei panni dell'altro . . . . . 142
      3.1.3. Riconoscere le emozioni altrui e prepararsi a gestirle . . . . . 144
         3.1.3.1. Riconoscere le emozioni . . . . . 144
         3.1.3.2. Prepararsi a gestire le emozioni . . . . . 145
   3.2. La preparazione sul processo . . . . . 148
      3.2.1. Chi sarà coinvolto (virtualmente e fisicamente) nella negoziazione? . 149
      3.2.2. Dove si svolgerà la negoziazione? . . . . . 153
      3.2.3. Come si svolgerà la negoziazione? . . . . . 155
      3.2.4. Quando si svolgerà la negoziazione? . . . . . 157
   3.3. La preparazione sulla sostanza . . . . . 159
      3.3.1. L'analisi del quadro negoziale . . . . . 159
         3.3.1.1. La mappatura, graduazione e composizione degli interessi. 160
         3.3.1.2. Verifica delle proprie alternative (BATNA) . . . . . 167
         3.3.1.3. Identificazione del proprio punto di resistenza . . . . . 170
         3.3.1.4. Verifica delle alternative della controparte (BATNA) . . . 172
         3.3.1.5. Verifica del punto di resistenza dell'altra parte . . . . . 173
         3.3.1.6. Determinazione della zona di possibile accordo (ZOPA) . 175

4. L'approccio . . . 177
5. La negoziazione in senso stretto . . . 179
5.1. Scambio . . . 179
5.1.1. Il metodo per "cambiare gioco": dalle posizioni agli interessi . . . 184
5.1.2. Il metodo per gestire le tattiche dell'altra parte (muri, attacchi, inganni) . . . 188
5.2. Rassicurazione . . . 193
6. La valutazione . . . 194

Capitolo Quarto
*(Angelo Monoriti)*
*Negoziare è...*

1. Negoziare è... leadership . . . 197
1.1. Gli esseri umani e la leadership . . . 197
1.2. Un percorso pericoloso: i tratti maschili della personalità come potenziale della leadership . . . 197
1.2.1. Sicurezza di sé . . . 198
1.2.2. Narcisismo (scambiato per "visione" e "creatività") . . . 199
1.2.3. Carisma . . . 199
1.3. Verso una nuova prospettiva: l'intelligenza emotiva come qualità essenziale del leader. Promuovere una leadership di qualità e la parità di genere . . . 200
1.4. Intelligenza emotiva e leadership. La leadership si basa sull'interazione umana . . . 201
1.5. Perché esiste la leadership? Qual è lo scopo della leadership? . . . 202
1.6. Chi sono i follower? . . . 202
1.7. La leadership è una relazione . . . 203
1.8. Negoziazione e leadership: mezzi per la risoluzione dei conflitti . . . 203
1.9. La leadership è frutto di un processo di negoziazione. I sette compiti quotidiani del leader . . . 207
1.10. Leadership or *leading sheep*? . . . 211
1.11. La leadership si basa sull'interazione umana. La negoziazione è la scienza dell'interazione umana . . . 211
1.12. Creare i leader del futuro. La vita umana è una negoziazione infinita . . . 214
2. Negoziare è ... fare impresa . . . 216
2.1. Fare "impresa" significa tentare giornalmente di persuadere gli altri che certe idee hanno un merito . . . 216
2.2. Dal profit al benefit. Dal capitalismo allo shared value . . . 217
3. Negoziare è ...gestire i rapporti di lavoro . . . 222
4. Negoziare è ...comporre la crisi d'impresa . . . 227
4.1. Negoziare la crisi di impresa. Fra diritti soggettivi e interessi . . . 227
4.2. La "composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa" (artt. 12 ss. d.lgs. 12.1.2019, n. 14): natura e caratteristiche . . . 230
4.3. La composizione negoziata per la soluzione della crisi di impresa: un processo di reciproco apprendimento di informazioni (negoziazione multilaterale) agevolato da un "mediatore". La necessità di una formazione in materia di "negoziazione" anche in capo a chi "assiste" le parti . . . 233
5. Negoziare è ...innovazione sociale . . . 236
6. Negoziare è ..."sviluppo sostenibile" . . . 238
7. Negoziare è ...assistere le parti in una mediazione civile e commerciale (d.lgs. n. 28/2010) . . . 241
8. Negoziare è... assistere le parti in una mediazione penale . . . 248
8.1. La giustizia retributiva e il processo penale . . . 248

8.2. La giustizia riparativa e la mediazione penale . . . . . 250
8.3. La preparazione professionale di coloro che "assistono" le parti nella mediazione penale . . . . . 254

*Postfazione* . . . . . 259
*Ringraziamenti* . . . . . 261
*Ringraziamenti (Seconda edizione)* . . . . . 263
*Bibliografia* . . . . . 267

Appendice

Role Play . . . . . 273
1. Staple Rights (traduzione di Francesco Rossi) . . . . . 275
2. The Vikings (traduzione di Cecilia Grunieri) . . . . . 285
3. Plato's Academy (traduzione di Francesco Rossi) . . . . . 299
4. Greekonia (traduzione di Domenico Cordopatri, Cecilia Grunieri e Serena Poggi). 309
5. The Battle of the Nations (traduzione di Cecilia Grunieri) . . . . . 321
6. Energy Turnaround (traduzione di Domenico Cordopatri) . . . . . 333
7. Cocoa Negotiation (traduzione di Roberta Punzo e Gabriele Maglio) . . . . . 349
8. King Polo (traduzione di Domenico Cordopatri) . . . . . 363