

Angelo Monoriti

# Dall'ordine imposto all'ordine negoziato

Negoziazione, mediazione civile e commerciale,  
composizione negoziata per la soluzione  
della crisi di impresa, mediazione penale

*Prefazione di* Giovanni Cosi



**Giappichelli**

## Prefazione

“L’avvocato stila trattati, statuti, accordi, contratti. Ognuno di questi serve a dare forma a dei rapporti umani. L’avvocato è dedito a studiare queste forme e a scoprire, con l’analisi teorica e l’esperienza pratica, le conseguenze derivanti da ciascuna di esse. Questo è certamente il lato più creativo del suo lavoro. Ci si dovrebbe aspettare un grande interessamento della filosofia giuridica per questo settore dell’attività professionale. Invece scopriamo che è quasi del tutto ignorato”<sup>1</sup>. Così, nei primi anni ’50 del secolo scorso, il filosofo del diritto statunitense Lon Fuller descriveva il senso profondo dell’operare professionale dell’avvocato. E in quegli stessi anni, molto precocemente, individuava anche gli elementi di base strutturali della mediazione, in quanto forma di gestione dei conflitti alternativa al processo-giudizio:

1. Le parti coinvolte sono due (formate da singoli o da gruppi).
2. Si trovano in un rapporto di dipendenza reciproca, che in qualche misura le ‘forza’ all’accordo.
3. L’accordo contiene spesso degli elementi di scambio economico; ma è soprattutto una ‘costituzione’ che regolerà i rapporti futuri delle parti<sup>2</sup>.

Era una voce che, dall’interno di una cultura giuridica profondamente avversariale, prefigurava l’immagine di un giurista della prevenzione esperto in strutture di rapporto: il nuovo volto professionale che l’avvocato è chiamato ad assumere di fronte alle crescenti istanze di autoregolamentazione negoziale emergenti nei contesti giuridici “post-legalisti”. Un professionista dedito più alla costruzione che alla confutazione, molto meno detentore di un potere tecnico da esercitare paternalisticamente al posto di un cliente passivo: il portatore di un’ autorità costruttiva – un saper-fare accrescitore di po-

---

<sup>1</sup> L.L. FULLER, *American legal philosophy at mid-century*, in *Journal of Legal Education*, n. 4/1954, pp. 476-7.

<sup>2</sup> L.L. FULLER, *Mediation – Its Forms and Functions*, in ID., *The Principles of Social Order*, Duke University Press, Durham, 1981.

tenzialità e ideatore di opportunità – da esercitarsi in sintonia con un cliente partecipativo.

Oggi è con nuovi strumenti e con nuova consapevolezza che questo utile libro di Angelo Monoriti si muove lungo lo stesso itinerario. Per produrre dei professionisti della gestione preventiva – e non solo patologica – dei conflitti, è necessario dedicarsi allo sviluppo di una scienza della negoziazione, che viene articolata nei suoi aspetti civilistici, penalistici, commerciali. E si danno anche pratiche indicazioni operative per implementarne la didattica nelle istituzioni universitarie: perché nessun intervento normativo potrà mai funzionare veramente senza un'adeguata formazione alla cultura dell'accordo.

Spero che in molti lo leggano; e che ne facciano buon uso.

Giovanni Cosi  
Università di Siena

## Introduzione

Attraverso la disamina della struttura e del funzionamento dei principali strumenti riconosciuti dal nostro ordinamento – anche all’esito delle modifiche previste dalla riforma Cartabia di cui alla legge 26 novembre 2021, n. 206 attuata con il D. Lgs. 10 ottobre 2022, n. 149<sup>1</sup> e D. Lgs. 10 ottobre 2022, n. 150<sup>2</sup> – per giungere ad una soluzione autonoma del conflitto, quali la negoziazione diretta (che in alcuni casi viene “assistita” dagli avvocati), la mediazione civile e commerciale, la composizione negoziata per la soluzione della crisi di impresa e la mediazione penale, questo volume si ripropone analizzare il rapporto esistente oggi fra i meccanismi di ricerca di un ordine imposto e quelli di ricerca di ordine negoziato fra le parti. Di pari passo sarà possibile comprendere meglio in che direzione dovrebbe andare la competenza e la funzione del giurista quale professionista formato per la risoluzione dei conflitti.

Del resto, il giurista “tradizionale” con la sua padronanza della scienza giuridica e depositario di un sapere – quello legale – che in passato era inaccessibile ai comuni cittadini è una figura che sembra appartenere ormai al passato. Così come sembra ormai tramontato il rapporto tra giurista e cliente basato sulla totale “delega” e sostituzione del primo (tecnico-esperto) al secondo (inesperto) nella gestione della lite. L’avvento della tecnologia, in effetti, ha già determinato consistenti modifiche nelle modalità di esercizio delle professioni legali e, quindi, un ampliamento degli orizzonti formativi

---

<sup>1</sup>D. Lgs. 10 ottobre 2022, n. 149 recante “Attuazione della legge 26 novembre 2021, n. 206, recante delega al Governo per l’efficienza del processo civile e per la revisione della disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e misure urgenti di razionalizzazione dei procedimenti in materia di diritti delle persone e delle famiglie nonché in materia di esecuzione forzata”. Pubblicato nella Gazz. Uff. 17 ottobre 2022, n. 243, S.O.

<sup>2</sup>D. Lgs. 10 ottobre 2022, n. 150 recante “Attuazione della legge 27 settembre 2021, n. 134, recante delega al Governo per l’efficienza del processo penale, nonché in materia di giustizia riparativa e disposizioni per la celere definizione dei procedimenti giudiziari”. Pubblicato nella Gazz. Uff. 17 ottobre 2022, n. 243, S.O.

del giurista. Tuttavia, vi è un altro elemento che sta mettendo in crisi la visione tradizionale del giurista: la crescente affermazione dell'esigenza di autodeterminazione di singoli<sup>3</sup> sempre meno disposti ad accettare una soluzione eteronoma del conflitto (cioè la decisione da parte di un terzo su chi abbia ragione o torto in base ad una regola precostituita) e desiderosi, invece, di poter giungere ad una risoluzione autonoma del medesimo; non un ordine imposto, dunque, ma un ordine negoziato che funga da regola – autodeterminata dalle parti – di condotta per il futuro. Vi è una “connessione”, peraltro, fra l'avanzamento della tecnologia e il principio di autodeterminazione degli individui.

In effetti, proprio l'accesso diffuso alla tecnologia da parte di ciascun individuo e, quindi, la possibilità di facile accesso ad informazioni giuridiche, continua ad accrescere la consapevolezza da parte di quest'ultimo di essere il protagonista del suo conflitto; un conflitto che condivide con l'altra parte e che ha la possibilità di gestire e dissolvere autonomamente. Quanto sopra continuerà ad incidere profondamente sul modo di percepire il ruolo e le competenze del giurista da parte dei cittadini: non più un professionista “delegato” che “sostituisce” il cliente, ma un professionista che “assiste” (quale negoziatore professionale) un cliente sempre più presente nel conflitto e nella dinamica della sua risoluzione<sup>4</sup>. Di fronte ad un cliente sempre più presente nel proprio conflitto, questo professionista, oltre ad essere un “tecnico” del diritto, dovrà essere sempre più un *leader* in grado di “guidare” e “condurre” il cliente nel percorso che porta alla dissoluzione del conflitto stesso. In tal senso un giurista dovrà essere sempre più in grado non solo di preparare sé stesso, ma di preparare il cliente educandolo a comprendere come e quando chiedere o rilasciare informazioni, fare proposte ecc. A tal fine, dovrà assommare in sé non solo la fondamentale competenza legale e le conoscenze tecnologiche, ma anche – sempre più – una competenza tecnico-negoziale<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, in P. LUCARELLI, G. CONTE, *Mediazione e Progresso. Persona, società, professione, impresa*, Utet, Torino, 2012, p. 12 ss.

<sup>4</sup> Cfr. J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, II ed., Vancouver, 2017 secondo cui, ferma restando l'abilità giurisdizionale-eteronoma, le sfide del presente porteranno a rafforzare le abilità del giurista-avvocato nella promozione e soluzione del conflitto in via consensual-autonoma.

<sup>5</sup> A. BAUDINO, *La pratica collaborativa: procedure ADR a confronto e nuove prospettive per la risoluzione delle controversie in materia societaria Seconda Parte*, in *Il nuovo diritto delle Società*, fasc. 2/2019 p. 222: “... la negoziazione non è più un'area di attività in cui qualunque professionista (avvocato generalista o dottore commercialista) può facilmente

Del resto, come confermato dalle ricerche svolte al riguardo, lo studio della scienza della negoziazione consente di sviluppare l'intelligenza emotiva<sup>6</sup>. Ed è proprio l'intelligenza emotiva che consente di gestire efficacemente l'interazione umana, nonché, attraverso di essa, il ruolo di "leader" che caratterizzerà il giurista del futuro.

È bene ricordare infatti che lo scopo della (vera) leadership è quello di far avanzare l'interesse del *follower* (il cliente), non quello del leader<sup>7</sup> e che la leadership è sempre frutto di un "processo di negoziazione"<sup>8</sup>.

Se il salto professionale avrà un fine chiaro – e, cioè, la capacità di gestire l'interazione umana e, quindi, la dimensione emotiva del conflitto<sup>9</sup> per far emergere gli interessi del cliente e dell'altra parte ai fini del confronto – il modo per giungervi è oggi altrettanto chiaro: lo studio della scienza della negoziazione.

Attraverso questa analisi, quindi, potremo meglio comprendere quale sarà il futuro del giurista. E quali saranno i giuristi del futuro.

---

*cimentarsi, ma un settore che richiede competenza specifica ed esperienza, ed in cui la preparazione e la formazione costituiscono un presupposto fondamentale per la conduzione di una trattativa fruttuosa e mirata al raggiungimento di un accordo rispondente ai reali interessi del cliente".*

<sup>6</sup> I risultati della ricerca sono disponibili su <http://negotiatinglab.com>.

<sup>7</sup> A. MONORITI, *Leadership or leading sheep?*, in *Big Bang Marketing 2020*, Kotler Impact, 2021, p. 163 ss.

<sup>8</sup> J.W. SALACUSE, *Real Leaders Negotiate – Gaining, Using, and Keeping the Power to Lead Through Negotiation*, 2017.

<sup>9</sup> S. DALLA BONTÀ, *Il giurista-avvocato alla prova del comunicare, mediare e negoziare in rete nella soluzione del contenzioso civile: Alle sfide della tecnologia la risposta di un modello 'umano' di giurista-avvocato*, in *Comunicare, negoziare e mediare in rete: atti del convegno: Trento, 25 settembre 2020*, p. 153 ss. sottolinea la difficoltà di individuare "dove si ponga il confine tra le competenze dell'avvocato e di coloro – che con ben diversa professionalità – esaminano e curano le emozioni degli individui", evidenziando, però, che "anche queste sfide...sono quelle dell'avvocato odierno e del futuro".



## Capitolo Primo

# **Dall'ordine imposto, all'ordine negoziato**

## *La riforma della giustizia, passando per l'Università*

### **1. Premessa**

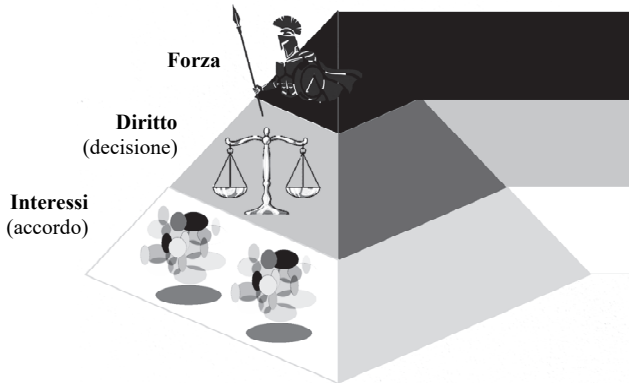
L'accordo e la decisione<sup>1</sup>.

Se si esclude il ricorso alla forza, l'accordo e la decisione sono il prodotto dei due principali sistemi utilizzati dal mondo civilizzato per gestire i conflitti umani e ripristinare l'ordine sociale: gli interessi e il diritto. I sistemi di gestione dei conflitti possono essere immaginati, infatti, come una piramide il cui vertice è rappresentato dalla forza, il centro dal diritto e la base dagli interessi. Essi perseguono diversi obiettivi: accertare chi ha più potere (forza), stabilire chi ha ragione sulla base di una regola (diritto), conciliare gli interessi delle parti (interessi). I conflitti si originano sempre nell'area alla base della piramide, quella degli interessi, poiché sono proprio gli interessi i motivi che danno impulso all'azione umana. Si può scegliere di gestirli con metodi caratteristici della stessa area in cui sorgono (negoziazione, mediazione), oppure – risalendo la piramide – con metodi propri di altre aree, come quella del diritto (arbitrato, giudizio) e della forza (autotutela, guerra).

---

<sup>1</sup> G. COSÌ, *L'accordo e la decisione. Modelli culturali di gestione dei conflitti*, Utet, Torino, 2017.





Gli interessi ed il diritto<sup>2</sup> sono dunque sistemi diversi, che funzionano attraverso percorsi diversi e risolvono i conflitti con strumenti diversi: appunto, l'accordo e la decisione. Per giungere ad un accordo il conflitto deve essere mantenuto nella disponibilità delle parti e si dissolve. Per giungere ad una decisione, il conflitto viene deferito ad un terzo e si risolve.

## 2. La decisione

Per ottenere una decisione occorre “comprendere” ed utilizzare il linguaggio del terzo che dovrà “decidere”: un giudice pubblico o privato. Questo linguaggio è complesso perché richiede la conoscenza di regole riguardanti la procedura da seguire e la sostanza da decidere: l'insieme di queste regole costituisce una “metarealtà” attraverso la quale viene diretta e guidata la realtà della vita: il diritto<sup>3</sup>. Quello della decisione è quindi un linguaggio

---

<sup>2</sup> G. ZAGREBELSKY, *Diritto allo specchio*, Einaudi, Torino, 2018: “[...] il diritto nasce distinguendosi con caratteri propri dal coacervo delle strutture normative della società, quando le norme del vivere comune si spersonalizzano, si rendono oggettive e non coincidono con l'immediata e contingente volontà del re, sia pure il re più giusto di questo mondo, o con un'ansia immediata di giustizia non mediata da regole valide in generale ... il diritto nasce per differenziazione sia dal comando capriccioso, sia dallo spontaneo istinto di giustizia. Rendendosi oggettivo può diventare oggetto di una scienza, una scienza alla quale si dedicano 'i giuristi', un centro sociale dedito a varie attività che assumono, tutte, il diritto come professione”.

<sup>3</sup> Il diritto è un sistema che per gestire i conflitti deve necessariamente “oggettivarli” nel senso che, per risolverli, tenta di sovrapporre un modello di regolazione formalizzato e convenzionale alla complessità della situazione reale. Come evidenziato da M. VENTURA, *Dirit-*

difficile per le parti proprio perché non è il linguaggio della realtà (fatta di interessi), ma quello di una “metarealtà” (fatta di diritti soggettivi). Nella realtà della vita esistono gli esseri umani in carne ed ossa (Maria, Francesco, ecc.) con i loro interessi e le loro emozioni; nella metarealtà esistono solo “ruoli” virtuali (debitore/creditore, compratore/venditore). Con una metafora moderna, potremmo immaginare questi “ruoli virtuali” come degli *avatar* senza volto le cui sembianze sono definite non sulla base di caratteristiche fisiche, ma sulla base (dei “modelli” astratti) del loro comportamento; ad essi viene attribuita ragione o torto in astratto attraverso l’assegnazione dei diritti soggettivi. Il debitore non ha una faccia, ma si caratterizza solo per quello che ha fatto, per il suo comportamento<sup>4</sup>.

Mentre nella realtà della vita gli esseri umani sono mossi dai loro interessi, nella metarealtà del diritto ai “ruoli astratti” vengono preassegnati i diritti soggettivi. Gli interessi sono il “perché” delle cose: sono i bisogni degli esseri umani in carne ed ossa e non sono conoscibili ed istituzionalizzabili prima che il conflitto sorga. I diritti soggettivi, invece, sono “interessi categorizzati” cui viene assegnata una priorità attraverso uno “standard di regolazione”: la norma<sup>5</sup>. L’insieme degli interessi che nascono nella realtà degli esseri umani è molto più grande di quello dei diritti soggettivi che vengono preassegnati ai “ruoli virtuali” nella metarealtà. Entrambi, interessi e diritti soggettivi, sono dunque “congegni” utilizzabili per risolvere conflitti, ma operano su “piani di gioco” fra loro differenti: la realtà della vita e la metarealtà del diritto. Con questa consapevolezza è più facile scoprire che, mentre nella realtà della vita gli interessi – anche opposti – si possono “incastrare” o “combinare”, nella metarealtà del diritto, i diritti soggettivi (“preassegnati” ai re-

---

*to, Psiche e credenze nel conflitto in Mediazione, conciliazione, riparazione*, Torino, 1999, p. 91: “il modello oggettivista funziona sovrapponendo alla realtà della vita una seconda realtà puramente fittizia. Il conflitto è così gestito attraverso la mediazione di una metarealtà fittizionale in cui l’irripetibile diversità del caso concreto e la pluralità dei punti di vista (interpretazioni) sul reale vengono ridotte a un senso univoco (oggettivo). La mediazione fittizionale rende oggettivabile e quindi controllabile la confusione del conflitto”.

<sup>4</sup> Al diritto, del resto, “[...] non interessa chi ha fatto qualcosa, ma cosa è stato fatto; anche questo significa che ‘la legge è uguale per tutti’” [Così G. COSI, G. ROMUALDI, *La mediazione dei conflitti – Teoria e pratica dei metodi ADR*, Giappichelli, Torino 2012, p. 56].

<sup>5</sup> G. COSI, *L’accordo e la decisione. Modelli culturali di gestione dei conflitti*, Utet, Torino, 2017, p. 124: “Qualsiasi ordinamento giuridico, date le sue caratteristiche di generalità ed astrattezza normative, non può operare se non come formalizzatore di categorie di interessi. Ne prende dei grandi sottoinsiemi che ritiene accomunabili e li ‘impacchetta’ in dei contenitori che chiama ‘diritti’. Poi, per poter funzionare, è necessario che basi il suo gioco ritualizzato solo su queste scatole. [...]”.

lativi ruoli) sono incompatibili: l'uno prevale sull'altro; l'uno vince, l'altro perde. Gli esseri umani cercano di ottenere una decisione quando non sono più in grado di comunicare fra loro e, quindi, non possono più generare soluzioni autonomamente e informalmente attraverso la combinazione dei rispettivi interessi (sia quelli convergenti, sia quelli divergenti)<sup>6</sup>. È l'interruzione della comunicazione (nella maggioranza dei casi per una non corretta gestione emozionale) il momento che segna il passaggio dalla ricerca di un accordo alla ricerca di una decisione. Proprio in quel momento, le parti si spogliano del controllo sul conflitto e ne devolvono la risoluzione ad altri: non ci sarà più un confronto fra gli interessi nel mondo reale, ma un confronto fra (pretesi) diritti soggettivi che verrà eseguito da un terzo in una “realtà parallela” ed il cui esito verrà poi riversato sulla realtà della vita proprio attraverso la decisione. Questo confronto avverrà attraverso un “gioco ritualizzato” per condurre il quale ciascuna parte dovrà avvalersi dell'intervento di un professionista appositamente formato (l'avvocato) che sostituirà le parti, facendole uscire di scena, fino alla decisione del giudice-terzo<sup>7</sup>. Gli avvocati daranno quindi impulso e giocheranno fra loro una “partita” (il processo-giudizio) congegnata secondo la logica vittoria/sconfitta per produrre una decisione: l'uno proverà a prevalere sull'altro per dimostrare che il proprio assistito ha “diritto”, ha “ragione”<sup>8</sup>. L'obiettivo non è dimostrare la ve-

---

<sup>6</sup> È bene ricordare che, nel mondo reale, sono proprio gli interessi (apparentemente) incompatibili ovvero quelli addirittura opposti a rendere possibili gli accordi fra le parti. Un accordo è reso possibile proprio dal fatto che gli interessi differiscono. Interessi comuni e interessi opposti – che, attraverso il processo negoziale, devono essere resi “complementari” e, quindi, “incastrati” fra loro – possono tutti servire come materiale per la costruzione di buon accordo. Ad esempio, se una parte ha interesse ad un bene e l'altra non lo ha più si conclude una compravendita. Se una parte ha anche interesse al presente, l'altra al futuro (diversità di valore attribuito al tempo), è possibile concludere una vendita a rate. Se una parte crede che il prezzo delle azioni salirà e l'altra che scenderà (diversità di previsione), è possibile concludere una compravendita di azioni.

<sup>7</sup> N. IRTI, *Un diritto incalcolabile*, Giappichelli, Torino 2016, p. 127: “*Il terzo decide la causa. I 'due' sono in conflitto; la pretesa dell'uno, contestata dall'altro. Dal conflitto bisogna uscire. Questa è l'esigenza propria di ogni società: andare oltre il conflitto; non verso la pace perpetua, ma verso nuovi e ignoti conflitti. La decisione scioglie il conflitto, preferisce l'una all'altra tesi, assegna ragione o torto*”.

<sup>8</sup> G. COSI, *L'accordo e la decisione. Modelli culturali di gestione dei conflitti*, Utet, Torino, 2017, p. 124: “[...] *All'inizio di un conflitto individuale che verrà gestito giuridicamente, c'è sempre un soggetto dotato di nome, cognome e storia personale che vuole affermare i propri interessi. L'ordinamento però non gli permette di farlo direttamente, ma solo con le forme e le regole consentite. Ecco allora che il nostro va da un tecnico – un avvocato – che cercherà di mettere le 'gambe' giuridiche alle sue pretese. Solo così potrà essere giocata la*

rità, ma è vincere. E sono le regole che assegnano alle parti l'onere della prova di quanto accaduto nella vita reale (cfr. art. 2969 cod. civ.) a determinare – quanto meno in astratto – la linea di confine fra la verità e la vittoria. L'avvocato sostituisce la parte (la “rappresenta”) proprio perché lui solo conosce il linguaggio da utilizzare in questo gioco: il linguaggio che, come detto, punta alla vittoria, non (necessariamente) alla verità. Il processo-giudizio, peraltro, è un “gioco a somma zero”. La posta in gioco non può essere modificata (non si può andare oltre il *petitum*), ma solo attribuita all'una o all'altra parte: uno vince, appunto, e l'altro perde. All'esito di un gioco rituale e formalizzato, dunque, il conflitto fra esseri umani verrà risolto da un terzo (il giudice) attraverso l'applicazione di regole generali e tarate sui “ruoli virtuali”; queste regole consentiranno di stabilire chi ha “diritto”, chi ha “ragione”. La decisione, in sostanza, risolverà il conflitto separando la “ragione” dal “torto”. E senza necessariamente portare al “riconoscimento” dell'altro: l'obiettivo del diritto, del resto, non è quello di “riappacificare”, ma quello di ripristinare l'ordine. Con l'autorità. Con la forza. Pur che sia. Uno vince, uno perde. Come noto, del resto, la dea della giustizia, oltre ad essere bendata, viene sempre raffigurata con la bilancia e con la spada. E proprio con la spada decide, separando la ragione dal torto, l'innocenza dalla colpevolezza, la vittoria dalla sconfitta. La vittoria ottenuta nella metarealtà consentirà di dirigere la realtà della vita. Così l'ordine sarà ripristinato, ma sarà comunque un ordine “imposto” poiché l'ordine è dapprima “rinvenuto” nella metarealtà (dove si opera un confronto fra diritti soggettivi e si stabilisce cosa è “giusto” e chi ha “ragione”) ed è poi imposto nella vita reale. Attraverso la decisione.

### 3. L'accordo

Anche l'accordo è una decisione. Non è la decisione di un terzo secondo una regola predefinita. È una decisione delle parti presa al momento sulla base dei reciproci interessi. Si passa dalla “centralità della regola” alla “cen-

---

*'partita di diritto' del processo: un percorso di generalizzazione e di astrazione spersonalizzante cui si può partecipare esclusivamente indossando le 'maschere' di ruolo consentite dal regolamento (attore/convenuto, debitore/creditore, compratore/venditore ...) e rispettando tutti i passaggi procedurali. Solo alla fine del rituale l'individuo torna alla ribalta, perché nel moderno responsabilità è normalmente personale. Qui sta la forza, e insieme il limite, del diritto in quanto strumento di gestione dei conflitti: offre a tutti la possibilità di partecipare a un gioco ritualizzato dotato di regole relativamente stabili, ma al prezzo della spersonalizzazione e della presa di distanza dalla dimensione degli interessi'.*

tralità dell'essere umano". In una negoziazione, del resto, non ci saranno mai entità astratte, ma esseri umani portatori di interessi diversi, individuali e/o collettivi. Dalla questione familiare o condominiale alla più complessa negoziazione internazionale, non si negozia mai con persone giuridiche, società o enti (questi esistono solo nella logica del diritto), ma con esseri umani in carne ed ossa e con gli interessi di cui sono portatori (propri o altrui)<sup>9</sup>. E questi interessi devono essere prima identificati e poi messi a confronto. In effetti, per raggiungere un accordo ciascuna parte deve prima "apprendere" e "comprendere" gli interessi dell'altra. Questi interessi – che si generano e sono conoscibili solo al momento in cui il conflitto sorge – dovranno poi essere messi a confronto fra loro con l'obiettivo di combinarli e/o incastrarli. E così, anche per giungere ad un accordo, le parti dovranno giocare un "gioco"<sup>10</sup>; un gioco in cui la logica non è quella di attaccare o difendersi, ma semplicemente quella di apprendere il più possibile sugli interessi e le emozioni dell'essere umano che si ha di fronte.

La vita, del resto, è un'autostrada a due corsie: non potrò mai soddisfare i miei interessi se non conosco, e provo a soddisfare, gli interessi dell'altro. E se non conosco, e provo gestire, le sue emozioni (e anche le mie).

In effetti, a differenza dell'assunto da cui muove la teoria dei giochi<sup>11</sup> (e, cioè, che tutti i "giocatori" sono razionali) occorre sempre tener presente che

<sup>9</sup> R. FISHER, W. URY, B. PATTON, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Book, 2012, pp. 20-21: "a basic fact about negotiation, easy to forget in corporate and international transactions, is that you are dealing not with abstract representatives of the 'other side', but with human beings. They have emotions, deeply held values, and different backgrounds and viewpoints; and they are unpredictable. They are prone to cognitive biases, partisan perceptions, blind spots, and leaps of illogic. So are we".

<sup>10</sup> Sia per ottenere un accordo sia per ottenere una decisione occorre passare attraverso un "gioco", ma questo gioco si differenzia in termini di partecipanti e di obiettivi. Per ottenere una decisione, un terzo stabilisce chi ha ragione, rispetta una regola: in questo caso lo scopo è conseguire una vittoria riguardo a ciò che è successo in passato. Per ottenere un accordo le parti mettono a confronto e incastrano i loro interessi: in quest'ultimo caso, l'obiettivo è risolvere il (più grande) problema comune riguardo il futuro.

<sup>11</sup> La teoria dei giochi ha avuto lontane origini nel 1654 da un carteggio fra Blaise Pascal e Pierre de Fermat, sul calcolo delle probabilità al gioco d'azzardo. L'espressione "teoria dei giochi" fu usata per la prima volta da Emil Borel negli anni '20. La nascita della moderna teoria dei giochi può essere fatta coincidere con l'uscita del libro "*Theory of Games and Economic Behavior*" di John von Neumann e Oskar Morgenstern nel 1944 anche se altri autori (quali Ernst Zermelo, Armand Borel e von Neumann stesso) avevano scritto, *ante litteram*, di teoria dei giochi. I due erano, nell'ordine, un matematico e un economista. L'idea di questi due studiosi era legata, in sostanza, al tentativo di descrivere matematicamente il comportamento umano in tutti i casi in cui l'interazione comporta la vincita, o lo spartirsi, di

gli esseri umani che interagiscono fra loro sono esseri irrazionali<sup>12</sup> – anzi, come dimostrato da Dan Ariely, sono *prevedibilmente irrazionali*<sup>13</sup> – e, per-

---

qualche tipo di risorsa. Il più famoso studioso ad essersi occupato successivamente della teoria dei giochi, in particolare per quel che concerne i “giochi non cooperativi”, è stato il matematico John Forbes Nash jr. Nel 1950, Nash dimostrò che ogni gioco non cooperativo ammette un equilibrio, una soluzione, e tale scoperta lo portò nel 1944 a vincere il premio Nobel per l'economia. La teoria dei giochi non ha soltanto un ruolo positivo (descrittivo) di interpretazione della realtà (che permette di spiegare come mai, in certe situazioni di conflitto, i soggetti coinvolti adottano certe strategie) ma ha anche un ruolo prescrittivo: essa consente, cioè, di determinare quali situazioni di equilibrio possono o non possono verificarsi come risultato dell'interazione fra due soggetti. Presupposto fondamentale dell'efficacia della teoria è la razionalità dei soggetti decisori: in caso di giocatori irrazionali lo schema matematico perde ovviamente la propria validità.

<sup>12</sup> È dunque fondamentale considerare che, in situazioni reali, i giocatori possono comportarsi in modi molto diversi rispetto quanto previsto dai modelli classici della teoria dei giochi: al riguardo, infatti, sono determinanti gli aspetti sociali e psicologici, nonché le opinioni di ciascun giocatore sugli interessi degli altri giocatori, che possono formarsi attraverso una comunicazione “pre-gioco” ovvero attraverso una negoziazione. Al riguardo, v. A.K. DIXIT, B.J. NALEBUFF, *L'arte della strategia*, Tea, Milano, 2010, p. 142 secondo cui “*molti matematici che si occupano di teoria dei giochi non apprezzano il fatto che l'esito di un gioco possa dipendere da aspetti storici, naturali o linguistici, oppure da stratagemmi puramente arbitrari come le cifre tonde; preferiscono che la soluzione sia determinata esclusivamente dalle caratteristiche matematiche del gioco (il numero di partecipanti, le strategie a disposizione di ognuno, i payoff in relazione alle scelte strategiche). Noi non siamo d'accordo. A nostro avviso è del tutto legittimo che l'esito di un gioco a cui partecipano degli esseri umani in un contesto sociale debba dipendere dagli aspetti sociali e psicologici del gioco. Pensiamo ad esempio ai negoziati [...]*”.

<sup>13</sup> DAN ARIELY, *Predictably Irrational. The hidden forces that shape our decisions*, 2008, p. 13: “*My further observation is that we are not only irrational, but predictably irrational – that our irrationality happens the same way, again and again. Whether we are acting as consumers, businesspeople, or policy makers, understanding how we are predictably irrational provides a starting point for improving our decision making and changing the way we live for the better. This leads me to the real ‘rub’ (as Shakespeare might have called it) between conventional economics and behavioral economics. In conventional economics, the assumption that we are all rational implies that, in everyday life, we compute the value of all the options we face and then follow the best possible path of action. What if we make a mistake and do something irrational? Here, too, traditional economics has an answer: ‘market forces’ will sweep down on us and swiftly set us back on the path of righteousness and rationality. On the basis of these assumptions, in fact, generations of economists since Adam Smith have been able to develop far-reaching conclusions about everything from taxation and health-care policies to the pricing of goods and services. But ... we are really far less rational than standard economic theory assumes. Moreover, these irrational behaviors of ours are neither random nor senseless. They are systematic, and since we repeat them again and again, predictable*”.

tanto, l'obiettivo di risolvere il problema comune creando valore per entrambe le parti non può che passare attraverso un'interazione umana e, cioè, un confronto, con lo sguardo rivolto al futuro, fra gli interessi e le emozioni che reciprocamente sorgono al momento del conflitto. È evidente dunque che chiunque volesse cimentarsi, e provare a “supportare” le parti per farle addivenire ad un accordo, dovrebbe avere una preparazione adeguata non (tanto) in termini tecnico-giuridici (i.e. una preparazione basata sulla conoscenza di regole che servono per ottenere una decisione da un terzo), quanto in termini tecnico-negoziati: una preparazione, cioè, adeguata per continuare a far “comunicare” le parti fra loro, per gestire costantemente le loro emozioni (i.e. la loro parte “irrazionale”) e, infine, per identificare i loro interessi. Una preparazione, in sostanza, volta non a “sostituire” le parti nel gioco, ma a farle giocare meglio.

#### 4. La negoziazione diretta

Il percorso-base che porta ad un accordo è la negoziazione diretta fra le parti. In questo percorso non vi sono giudici, né avvocati: la negoziazione è fra le parti. Una negoziazione, dunque, è sempre un **processo di apprendimento** reciproco basato sull'interazione umana<sup>14</sup>. Questo processo è finalizzato (i) a rilevare gli interessi e a combinarli fra loro e ad (ii) ingegnerizzare le possibili soluzioni. In una negoziazione non si attacca, né ci si difende, non si vince, né si perde: le parti non competono, ma cooperano per risolvere il problema più grande. Il bisogno da soddisfare quando si affronta una negoziazione non può essere quello di “vincere” sul nemico (come nel caso in cui si scelga di utilizzare il diritto o la forza), ma quello di risolvere un problema comune. L'obiettivo è infatti quello di risolvere il problema “più grande” il cui perimetro sarà delineato dal confronto fra gli interessi propri e quelli di un altro individuo; quest'ultimo, dunque, merita rispetto semplicemente perché – all'inizio – vede solo il suo problema e lo vede esclusivamente dal suo punto di vista. Esattamente come noi. Non è un nemico, ma un semplice avversario.

Occorre in tale prospettiva sfatare un mito.

Negoziare non ha niente a che fare con il concetto di “vincere” o “perdere”. Un negoziatore efficace non “vince” sugli altri, ma è colui che – acqui-

---

<sup>14</sup> Cfr. A. MONORITI, R. GABELLINI, *NegoziAzione – Il Manuale dell'interazione umana*, Giuffrè, Milano, 2023.

sendo più informazioni possibili – “ingegnerizza” la miglior soluzione per tutti. Un grande negoziatore non è colui che attacca o si difende con più veemenza o miglior eloquio, ma è colui che ha appreso di più sulle persone coinvolte e sui loro interessi. A ben vedere, infatti, sebbene la logica vincere/perdere domini le strategie di senso della nostra società (il nostro discorso si muove da sempre sulla contrapposizione fra una tesi e un'antitesi), nelle dinamiche delle scelte aziendali è ad esempio già rinvenibile una logica vincere/vincere volta a cooperare e creare valore. Si pensi ad esempio alle sessioni di *brainstorming* che vengono frequentemente organizzate nelle grandi aziende per risolvere problemi importanti. I leader aziendali non mirano a prendere subito una *decisione*, ma sono liberi di esprimere la propria percezione e la propria visione in ordine al problema in questione. Questo processo collettivo di “apprendimento” ricomprende e ricerca anche gli interessi dell'altra parte e consente di avere a disposizione non solo un ventaglio completo delle opzioni possibili, ma anche dei mezzi e delle risorse per raggiungerle.

Vi è poi un altro mito da sfatare.

Mentre nella logica del diritto e della decisione pensiamo sempre ad un solo professionista (avvocato) contro un solo professionista (avvocato) che si preparano separatamente per vincere l'uno sull'altro, in una negoziazione occorre pensare a due professionisti (negoziatori) che apprendono insieme l'uno dall'altro al fine di “supportare” le parti fino al raggiungimento dell'accordo.

Cambia totalmente la logica (da competitiva a cooperativa) della formazione e dell'interazione fra questi professionisti.

È la coppia di negoziatori che, interagendo, diviene in grado di supportare le parti per la (dis)soluzione del problema. E quello che deve essere “dissolto” è il problema “più grande” cioè, quello comune che si delinea non guardando al passato per individuare le responsabilità e, quindi, le pretese giuridiche delle parti, ma guardando al futuro attraverso la comprensione degli interessi e delle emozioni di entrambe le parti stesse<sup>15</sup>.

Ora, se negoziare non è altro che un processo di reciproco apprendimento (degli interessi e delle emozioni dell'altro) basato sulla capacità di interazio-

---

<sup>15</sup> Mentre il processo-giudizio che guarda al passato per attribuire responsabilità e produrre una decisione, la negoziazione guarda al futuro cercandovi delle opportunità/opzioni per produrre una o più soluzioni condivise che saranno oggetto dell'accordo. Ad un negoziatore (così come al mediatore) interessa poco di ciò che è successo nel passato e di chi ne è la responsabilità: interessa molto di più generare idee per sistemare il futuro. In questo senso possiamo dire che la negoziazione è orientata alle persone, mentre il giudizio ai fatti.



ne umana, che senso ha pensare ad una negoziazione competitiva? Si tratterebbe di un ossimoro. Una negoziazione – intesa come un processo di interazione umana volto alla (dis)soluzione dei conflitti – ha senso se, e solo se, il suo obiettivo primario rimane costantemente quello di consentire a ciascuno di affrontare il conflitto non come un gioco competitivo, ma come un gioco cooperativo.

#### 4.1. La teoria dei giochi e il dilemma del prigioniero

La teoria dei giochi è la scienza matematica che analizza le situazioni di conflitto e ne ricerca le soluzioni attraverso giochi esemplari in cui le decisioni di un soggetto interagiscono con quelle degli altri. Essa consente di rappresentare secondo un modello matematico il processo decisionale che si verifica in situazioni conflittuali, in cui sono presenti più persone (o gruppi di persone, o organizzazioni), con autonoma capacità di decisione e con interessi contrastanti. Nell'ambito della teoria dei giochi, tradizionalmente, gli esseri umani vengono denominati: giocatori o gruppi. E si può definire gioco qualsiasi situazione di interdipendenza strategica e, quindi, qualsiasi situazione di conflitto. Il gioco è rappresentato dall'insieme di tutti i giocatori, delle loro strategie e dei guadagni che essi ricavano dall'applicazione di queste strategie. L'obiettivo di ogni giocatore consiste nella massimizzazione del proprio guadagno, sapendo che questo obiettivo è comune a tutti gli altri partecipanti al gioco. Il gioco è quindi un modello in cui il risultato di ogni giocatore dipende non solo dalle sue scelte, ma anche dalle scelte degli altri. L'interdipendenza delle decisioni dei giocatori è quindi un aspetto essenziale dei "giochi" e può verificarsi in modo "sequenziale" (quando i giocatori compiono le proprie mosse a turno) ovvero in modo "simultaneo" (quando i giocatori giocano "contemporaneamente" – come nel dilemma del prigioniero, che vedremo *infra* – e ignorano le mosse che gli altri stanno compiendo). In sostanza, la teoria dei giochi rappresenta attraverso modelli matematici il processo decisionale in situazioni e processi di conflitto tra giocatori che devono avere due caratteristiche fondamentali: essere intelligenti e razionali. Laddove, per giocatori "intelligenti" si intendono generalmente individui che hanno conoscenza esaustiva, mentre per giocatori "razionali" si intende gli individui che massimizzano il loro vantaggio personale. La soluzione del gioco è una descrizione sistematica dei risultati che ne possono derivare: la teoria dei giochi si propone infatti di calcolare matematicamente la soluzione razionale migliore possibile nell'interesse dei giocatori (assumendo, co-

me detto, che siano razionali) e nel suggerire come essi possano raggiungerla.

Come noto, vi sono diversi tipi di giochi.

E così, ad esempio, i giochi a somma zero (quelli in cui il guadagno di un giocatore corrisponde alla perdita dell'altro) e i giochi a somma positiva (in cui è possibile che tutti i giocatori abbiano un guadagno). I giochi possono essere anche competitivi (o non cooperativi) o cooperativi a seconda che i giocatori debbano decidere individualmente la propria strategia senza conoscere quella degli altri oppure possano accordarsi preventivamente sulla strategia da seguire per massimizzare i guadagni di tutti. Del resto, la teoria dei giochi si divide in due ampie branche: (i) la teoria dei giochi non cooperativi (la cooperazione tra i giocatori è vietata o è resa impossibile dalla struttura del gioco)<sup>16</sup> e (ii) la teoria dei giochi cooperativi (in cui la cooperazione tra i giocatori esiste e gli stessi possono avere reciproci o espliciti vincoli, e possono formare coalizioni con l'obiettivo di ottenere più ampi benefici). Ora, nella vita quotidiana non è possibile stabilire a priori se una situazione di conflitto ha di per sé le caratteristiche per dar vita ad un gioco competitivo o ad un gioco cooperativo. A seconda di come si svolge l'interazione, un particolare conflitto potrà infatti risultare a somma zero, con la vittoria di un individuo e la sconfitta di un altro oppure a somma variabile, se sarà stato generato valore in modo da mettere d'accordo tutti. Non è quindi di per sé un conflitto ad essere competitivo o collaborativo, ma è la modalità di approccio dei partecipanti a definire la sua struttura. In altri termini, è la modalità di approccio al conflitto (competitivo/collaborativo) a delineare le caratteristiche del gioco, non viceversa. Del resto, occorre ricordarsi che non si è obbligati, necessariamente, a giocare un "gioco" per come ci si presenta, ma che – invece – "c'è sempre un gioco più grande"<sup>17</sup>. Il rapporto fra giochi competitivi e giochi cooperativi può essere infatti spiegato anche considerando che la nostra vita è un insieme di "giochi finiti" che possono essere giocati all'interno di uno o più "giochi infiniti"<sup>18</sup>. Ogni "gioco finito" deve

---

<sup>16</sup> Quando si parla di giochi "non cooperativi", il concetto equivale essenzialmente a quello di "assenza di comunicazione" e non a quello di mancanza assoluta di cooperazione: esistono infatti modelli di giochi che non prevedono la comunicazione fra giocatori, ma includono invece la possibilità di cooperazione (es. data per scontato).

<sup>17</sup> A.K. DIXIT, B.J. NALEBUFF, *L'arte della strategia*, Tea, Milano, 2010, p. 46.

<sup>18</sup> J.P. CARSE, *Finite and Infinite games – A vision of Life as Play and Possibility*, Free Press, New York, 1986, pp. 3-7: "There are at least two kinds of games. One could be called finite, the other infinite. A finite game is played for the purpose of winning, an infinite game for the purpose of continuing the play. If a finite game is to be won by someone it must come to a definitive end. It will come to an end when someone has won. We know that someone

avere necessariamente un vincitore scelto sulla base di regole definite di comune accordo tra tutti i giocatori. Un “gioco finito” non solo ha – ma deve necessariamente avere – dei confini: temporali, spaziali e numerici. Un gioco finito è delimitato dall'esterno<sup>19</sup>. Al suo interno, un gioco finito ha delle ulteriori limitazioni che costituiscono le “regole del gioco”: queste regole costituiscono, in sostanza, i termini contrattuali attraverso cui i giocatori concordano chi, alla fine, avrà vinto. Le regole di un gioco finito non possono cambiare durante il gioco, altrimenti diventerebbe un gioco diverso da quello originariamente definito. Al contrario, i confini esterni di un gioco finito possono essere modificati (ampliati o ristretti) con l'accordo dei giocatori. Un gioco infinito non ha limiti di spazio e numerici, né vi sono limiti all'accessibilità: chiunque può giocare un gioco infinito. Mentre le regole di un gioco finito non possono cambiare durante il gioco, quelle di un gioco infinito – al contrario – possono cambiare liberamente anche mentre il gioco è in corso<sup>20</sup>. Ecco, se volessimo tracciare un parallelo, potremmo dire che il processo-giudizio è più vicino al concetto di gioco finito, mentre una negoziazione a quello di “gioco infinito”.

La vita, del resto, è una negoziazione infinita.

Da quanto sopra discende che un approccio competitivo tende sempre a

---

*has won the game when all the players have agreed who among them is the winner. No other condition than the agreement of the players is absolutely required in determining who has won the game ... Finite games can be played within an infinite game, but an infinite game cannot be played within a finite game. Infinite players regards their wins and losses in whatever finite games they play as but moments in continuing play”.*

<sup>19</sup>J.P. CARSE, *Finite and Infinite games – A vision of Life as Play and Possibility*, Free Press, New York, 1986, p. 4: “*Just as it is essential for a finite game to have a definitive ending, it must also have a precise beginning. Therefore, we can speak of finite games as having temporal boundaries – to which, of course, all players must agree. But players must agree to the establishment of spatial and numerical boundaries as well. That is, the game must be played within a marked area, and with specified players. Spatial boundaries are evident in every finite conflict, from the simplest board and court games to world wars. Numerical boundaries take many forms but are always applied in finite games. Persons are selected for finite play. It is the case that we cannot play if we must play, but it is also the case that we cannot play alone. Thus, in every case, we must find an opponent, and in most cases teammates, who are willing to join in play with us... To have such boundaries means that the date, place and membership of each finite game are externally defined. ... A game is played in that place, with those persons. The world is elaborately marked by boundaries of contest, its people finely classified as to their eligibilities*”.

<sup>20</sup>In questo senso, si può dire che in un gioco finito, i giocatori giocano “entro i confini”, mentre in un gioco infinito i giocatori giocano “con i confini” [J.P. CARSE, *Finite and Infinite games – A vision of Life as Play and Possibility*, Free Press, New York, 1986, pp. 9-10].

delineare un gioco finito (e, quindi, un gioco a somma zero), mentre solo un approccio cooperativo (c.d. approccio “integrativo”) – attraverso il quale si mira a colmare il divario fra gli interessi delle parti e, così, a creare nuovo valore da suddividere successivamente fra i giocatori – può portare oltre i confini del gioco finito e, quindi, realizzare un gioco a somma positiva<sup>21</sup>. Il principio da cui partire sempre, dunque, è che il conflitto non è un fenomeno patologico che si può evitare oppure un male da cui uscire “vincendo”, rivendicando il proprio “diritto”. Il conflitto è un fenomeno “fisiologico” ed inevitabile poiché connaturato alla nostra essenza di esseri umani e dovuto alla scarsità di risorse, di spazio, di tempo e di comunicazione. Il conflitto non è ontologicamente né un bene, né un male. È la modalità che scegliamo per gestirlo che potrà trasformarlo in un’esperienza positiva o negativa. Siamo circondati dai conflitti. È un dato di fatto. Per risolverli, occorre affrontare un insieme di “giochi” con la consapevolezza che ciascun gioco fa sempre parte di un gioco “più grande”. Ed è proprio il tentativo di giocare sempre il gioco “più grande” a rendere possibile la cooperazione e la creazione di valore.

Una conferma di quanto sopra può venire dalla esemplificazione di alcuni principi e criteri della teoria dei giochi fornita dal celebre “dilemma del prigioniero”. Esso rappresenta una situazione tipo che contiene in sé l’essenza di numerosi conflitti ed interazioni che possono verificarsi nella vita quotidiana. La sua struttura matematica è stata studiata da Merrill Flood e Melvin Dresher nel 1950 ed è stata poi successivamente formalizzata da Albert Tucker<sup>22</sup>. Si tratta di un gioco ad informazione completa poiché ogni gioca-

---

<sup>21</sup> L’approccio cooperativo (c.d. anche “integrativo” al conflitto) dà particolare importanza al *problem solving* e ai profitti comuni ed è per questo che le strategie “integrative” incentivano i giocatori (i.e. i negoziatori) a lavorare congiuntamente per creare delle soluzioni finali profittevoli per tutti. L’elemento fondamentale alla base di tale approccio è l’idea di interazione (negoziazione) come un “processo” in cui le parti devono prendersi il tempo necessario per analizzare le caratteristiche del conflitto prima di “giocare”. Questo implica porsi una serie di domande riguardanti l’altra parte, le questioni su cui negoziare, come discuterle, quali valori prendere in considerazione. È quindi un processo che richiede un po’ più di tempo, ma nel lungo periodo, ciò consente non solo recuperare il tempo perso, ma anche di raggiungere accordi migliori, più forti e validi. In tale ottica si pone la linea di pensiero della c.d. *Principled Negotiation* (negoziazione basata sui principi) analizzata e descritta da R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Book, 2012. Questa tipologia di approccio negoziale, infatti, va oltre le scelte strategiche limitate della trattativa competitiva (distributiva del valore esistente) e consente di prepararsi e cooperare per creare valore.

<sup>22</sup> W. POUNDSTONE, *Prisoner’s Dilemma*, Doubleday, New York, 1992, pp. 8-9; S. NASAR, *A Beautiful Mind*, Simon & Schuster, New York, 1998, pp. 118-119 (trad. it. *Il genio dei numeri*, Rizzoli, Milano, 1999).

tore conosce tutte le regole del gioco. Analizziamolo. Due criminali, già complici in altre occasioni, vengono fermati dalla polizia mentre si trovano su due auto diverse, in prossimità di una gioielleria che ha appena subito un furto. Vengo entrambi accusati del fatto e rinchiusi in due celle diverse. Senza alcuna possibilità di comunicare. Ognuno di loro ha due scelte: confessare oppure non confessare. Viene inoltre spiegato loro che: (i) se solo uno dei due confessa accusando l'altro, chi ha confessato evita la pena; l'altro viene però condannato a 7 anni di carcere; (ii) se entrambi accusano l'altro, vengono entrambi condannati a 6 anni; (iii) se nessuno dei due confessa, entrambi vengono condannati a 1 anno, perché comunque già colpevoli di porto abusivo di armi. La scelta è difficile. Un dilemma, appunto: tradire l'altro per tentare di rimanere libero o non parlare, rischiando di scontare la pena più severa?

	confessare	non confessare
confessare	(6,6)	(0,7)
non confessare	(7,0)	(1,1)

Come evidente dalla superiore tabella, la miglior strategia razionale di questo gioco non cooperativo è *confessa, confessa* perché nessuno dei due criminali sa cosa sceglierà di fare l'altro. Del resto, per ognuno dei due prigionieri lo scopo è minimizzare la propria condanna. Per cui, dato che ogni prigioniero se confessa può ottenere 0 o 6 anni, mentre se non confessa rischia 1 o 7 anni, la strategia migliore per minimizzare gli anni di prigione è rappresentata dalla confessione/denuncia da parte di entrambi. Orbene, quest'ultima strategia coincide con il c.d. equilibrio di Nash. È la scelta più razionale, la situazione di equilibrio dalla quale nessuno dei due soggetti ha interesse a discostarsi perché, a parità di scelta dell'altro, aumenterebbero gli anni di prigione. Quando la strategia di un giocatore è più vantaggiosa di qualunque altra, a prescindere dalla strategia o dalla combinazione di strategie assunte dall'avversario o dagli avversari, si dice che quel giocatore ha una "strategia dominante". Nel caso del "dilemma del prigioniero" entrambi i giocatori dispongono di una "strategia dominante". Per entrambi, infatti, la strategia *non confessare* è strettamente dominata dalla strategia *confessare*. Quindi, eliminando le strategie dominate si può identificare l'equilibrio di Nash. Il punto corrispondente all'equilibrio di Nash (quello in cui i due prigionieri collaborano con la polizia e vengono condannati a 6 anni di carcere) fornisce, quindi, un ottimo risultato che soddisfa tutti i giocatori: rappresenta una situazione finale di equilibrio; un risultato finale tale da non essere con-