

Noemi Podestà

Conflitti territoriali e strumenti di confronto

*L'esperienza dell'Osservatorio per il nuovo
collegamento ferroviario Torino-Lione*

Presentazione di Mario Virano



Copyright © MMIX
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 A/B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-2725-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: settembre 2009

Indice

7 *Presentazione*
di Mario Virano

17 *Premessa*

23 **Capitolo I**
Conflitti territoriali e tecniche di mediazione

1.1 I conflitti territoriali: attori e processi, 23 – 1.2 I conflitti territoriali: alla ricerca delle cause, 27 – 1.3 Approcci alternativi alla risoluzione dei conflitti, 36 – 1.3.1 Conflitto, deterrenza e vittoria, 37– 1.3.2. Il ruolo civilizzatrice dell'ipocrisia, 39 – 1.3.3. Creare un terreno condiviso, 43 – 1.4 Oltre lo stallo, 50 – 1.5 Il quadro normativo italiano tra forme di contrattazione e Legge Obiettivo, 64

71 **Capitolo II**
La Torino–Lione: storia di un conflitto annunciato

2.1 L'indagine: dimensioni, finalità analitiche e aspetti metodologici, 71 – 2.2 La vicenda, 73 – 2.3 Il progetto iniziale, 84 – 2.4 Attori, strategie, risorse e obiettivi, 87 – 2.5 Il Conflitto in Valle di Susa e le tecniche di risoluzione, 98

103 **Capitolo III**
L'esperienza dell'Osservatorio

3.1 L'Osservatorio per il collegamento ferroviario Torino–Lione: contesto e attività svolte, 103 – 3.2 I risultati riportati nei quaderni, 106 – 3.3 Il me-

todo adottato, 112 – 3.4 Il percorso dell'Osservatorio per arrivare al documento condiviso, 126 – 3.5 Le relazioni con "l'esterno", 144

153 Capitolo IV

Approccio concertativo e ricomposizione del conflitto

4.1 Il problema: decisione condivisa e fattore tempo, 153 – 4.2 Il processo: inclusività e analisi partecipata, 155 – 4.3 Il prodotto: oltre il documento condiviso, 167 – 4.3.1 Il cambio delle poste in gioco, 167 – 4.3.2 Impatto in avanti e indietro, 170 – 4.3.3 L'attivazione delle risorse latenti, 177 – 4.4 Il "dopo Pra Catinat", 179 – 4.5 Questioni aperte e nodi problematici, 183

187 *Riferimenti bibliografici*

Capitolo I

Conflitti territoriali e tecniche di mediazione

1.1 I conflitti territoriali: attori e processi

La sfera delle politiche per l'ambiente e il territorio sembra negli ultimi anni soffrire di un notevole incremento delle proteste da parte delle comunità interessate da tali politiche (Lewansky 1997, Bobbio 1997). Queste proteste spesso danno vita a mobilitazioni in cui sono coinvolti gruppi organizzati di cittadini che dimostrano notevoli capacità sia nel mettere in atto strategie di azione particolarmente flessibili sia nel coinvolgimento di ampi gruppi nella protesta intercettando così le risorse e il supporto necessario alla propria azione (Gordon e Jasper 1996). La forza di queste mobilitazioni non è tanto da imputare alla vitalità del movimento ecologista quanto piuttosto alla forza delle comunità locali che attraverso la propria azione evidenziano la spaccatura che si è creata «tra il generale ed il particolare, tra il nazionale ed il locale, tra il benessere dei più ed il sacrificio dei meno» (Bobbio 1999, p. 187).

Con il termine mobilitazione locale si intende una «precisa classe di azioni collettive, organizzate da “imprenditori”, in cui gli attori coinvolti sollevano dei problemi locali e li rendono pubblici, interagendo con autorità politiche pubbliche e perseguendo uno o più obiettivi condivisi» (Vitale 2007, p. 10). Le mobilitazioni locali si presentano sotto tre differenti forme: contestazione di decisioni da parte di attori pubblici o privati; rivendicazioni di diritti o di beni e servizi collettivi; produzione di beni pubblici. Nei primi due casi le mobilitazioni assumono un carattere conflittuale.

Questo tipo di conflitti, che noi definiremo territoriali (il territorio infatti rappresenta la “posta in gioco”), tendono a presentarsi in casi di costruzioni di grandi infrastrutture a forte impatto ambientale (costruzione di linee ferroviarie ad alta velocità o di autostrade, insediamenti di inceneritori o rigassificatori ecc.) oppure in ambito sociale (inse-

diamenti di campi nomadi, carceri e centri di accoglienza per immigrati); in questo lavoro ci occuperemo solo dei conflitti territoriali sorti a seguito di costruzioni di grandi infrastrutture seppur la maggior parte delle questioni sia compatibile anche con il secondo tipo di protesta (Bobbio 1994).

Alle forme di mobilitazione messe in atto dai gruppi che si oppongono alla realizzazione di grandi infrastrutture o alla localizzazione di impianti indesiderati è stata attribuita la definizione di “sindrome *Nimby*” (*Not in my back yard*, Non nel mio giardino), termine ormai diffusamente utilizzato sia da parte degli amministratori sia dall’opinione pubblica in generale. A tale fenomeno sono state ormai attribuite molte interpretazioni ed è stato studiato da diverse angolature sia dalla letteratura scientifica italiana che da quella internazionale. Da un certo punto di vista può essere interpretato come uno dei risultati della competizione tra luoghi a cui, da un lato segue l’exasperata tensione delle istituzioni pubbliche ad accaparrarsi un evento (ricordiamo a tal proposito per esempio la discussione sorta tra i Sindaci di Roma e Venezia a seguito dell’organizzazione di un Festival del Cinema a Roma che rischiava di “oscurare” la ormai consolidata rassegna di Cinema che si tiene ogni anno a Venezia) o una funzione di pregio e dall’altro lato la lotta per non venire invasi da costruzioni (autostrade, inceneritori ecc.) o localizzazioni sgradite (Centri di accoglienza ecc) (Bobbio 1999).

La sindrome di *Nimby* è nata intorno agli anni ‘80 negli Stati Uniti e in Canada, progressivamente si è diffusa in tutti i paesi occidentali fino a giungere in Italia dove è comparsa circa 15 anni fa; solo recentemente si è propagata anche in Giappone e nei paesi asiatici emergenti (Weidner 1998). Questo acronimo nasce con un’accezione negativa, con il suo utilizzo infatti si tende a sottolineare l’egoismo di chi si oppone alla realizzazione di un’opera solo perché dovrà essere costruita vicino a lui, mentre non avrebbe nulla da lamentare se fosse localizzata altrove.

Negli anni sono state coniate numerose varianti al termine *Nimby* qui di seguito vediamo le più diffuse:

- NIABY (*Not In Anybody’s Back Yard*), è una versione più neutrale e fa riferimento ad un filone ideologico più ampio che at-

tribuisce una valenza negativa a tutte le forme di sviluppo che si basano sulla crescita economica;

- LULU (*Locally Unwanted Land Use*), con questo termine si tende ad identificare forme di opposizione da parte di comunità locali a progetti di sviluppo urbano con un forte impatto ambientale (per esempio gli insediamenti industriali);
- BANANA (*Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anything*), descrive una posizione ancora più estrema di quella NIMBY, una forma di opposizione ad ogni tipo di sviluppo urbano;
- CAVE (*Citizens Against Virtually Everything*) questo acronimo si riferisce all'attività di gruppi di cittadini che periodicamente si oppongono ad ogni progetto di sviluppo territoriale dell'area in cui vivono;
- GOOMBY (*Get Out Of My Back Yard*), descrive l'attività di coloro che si battono per la rimozione di siti pericolosi o indesiderabili (Bobbio e Zeppetella 1999).

Spesso gli attori protagonisti di questi processi di mobilitazione si organizzano in comitati. Non si tratta di organizzazioni preesistenti ma di gruppi che si creano *ad hoc* per organizzare la protesta e contrastare il nuovo insediamento e nella maggior parte dei casi si sciolgono al termine della vicenda (Bobbio e Zeppetella 1999). Questi gruppi sono caratterizzati da un orientamento politico "neutrale" e "libero" o per lo meno le istanze di cui si fanno portatori possono essere definite "trasversali" rispetto ai *cleavages* politici istituzionalizzati.

I comitati di cittadini sono gruppi organizzati, ma tendenzialmente debolmente strutturati, nella maggior parte dei casi sono formati da cittadini che si riuniscono su base territoriale e utilizzano prevalentemente forme di protesta per opporsi ad interventi che ritengono danneggerebbero la qualità della vita sul loro territorio o per chiedere miglioramenti di essa (della Porta 2004). Questi comitati sono spesso stati paragonati al piccolo *Davide* che riesce a vincere sul grande e forte Golia sia grazie alla localizzazione concentrata che ne favorisce un'azione più efficace sia grazie alla percezione del rischio materiale che ne radicalizza le forme di protesta (Bobbio e Zeppetella 1999).

Un altro elemento di forza di cui sempre più queste forme di opposizione si avvalgono risiede nell'utilizzo di argomenti di interesse collettivo e nella capacità di mettersi in rete con associazioni ambientaliste di livello nazionale (Gordon e Jasper 1996). Il coinvolgimento delle associazioni ambientaliste di livello nazionale, che di norma nelle campagne di protesta utilizzano argomenti di carattere generale, in questi processi è sempre più frequente ma non scontato. La capacità dei comitati di cittadini di esercitare qualche influenza all'interno dei processi di *policy* è direttamente correlata alla loro capacità discorsiva: il discorso pubblico «attribuisce loro credibilità e fa dei comitati interlocutori da tenere in considerazione; mobilita attori latenti e attira nuovi membri» (Lewanski 2004, p. 227).

La tendenza dei cittadini ad associarsi, seppur in casi di protesta, può essere interpretata come forma virtuosa di partecipazione alla vita pubblica, in questo senso potrebbe essere sintomo di una vitalità del tessuto sociale attraverso la quale costruire percorsi di partecipazione per la formulazione di politiche pubbliche. «Ci si unisce infine per resistere a nemici del tutto immateriali: si combatte in comune l'intemperanza. Negli Stati Uniti ci si associa per scopi di sicurezza pubblica, di commercio e di industria, di morale e di religione» (Tocqueville 1968, p. 227). La volontà dei cittadini di associarsi può rappresentare la linfa vitale della democrazia, del rinnovamento e dello sviluppo dello spirito umano.

Se gli uomini che vivono nei paesi democratici, non avessero né il diritto, né la voglia di unirsi per fini politici, la loro indipendenza correrebbe gravi rischi, ma potrebbero conservare ancora a lungo ricchezze e sapere; mentre se non avessero l'abitudine di associarsi nella vita ordinaria, la civiltà stessa sarebbe in pericolo. Un popolo, i cui privati cittadini perdessero il potere di fare singolarmente grandi cose, senza acquisire la possibilità di produrle in comune, ritornerebbe in fretta verso la barbarie (Tocqueville 1968, p. 598).

Insieme alla protesta, spesso i gruppi oppositori fanno ricorso ad azioni legali come per esempio ricorsi al TAR contro le autorizzazioni concesse per l'insediamento dell'opera (Bobbio e Zeppetella 1999). Il timore di un intervento di carattere giudiziario non ha fino ad ora stimolato i soggetti pubblici a predisporre strumenti che favoriscano una maggiore apertura al dialogo ed una ricerca del consenso nelle comu-

nità locali ma, al contrario, ha fatto sì che le istituzioni procedessero verso la formulazione di provvedimenti sempre più inattaccabili dal punto di vista giuridico nella speranza di non incorrere in intoppi di carattere legale (Bobbio 1997).

I comitati tendono sempre più a dotarsi di competenze tecniche, spesso attraverso il coinvolgimento di esperti, sulla base delle quali riescono a controbattere in modo efficace e scientificamente fondato gli argomenti utilizzati dai sostenitori delle localizzazioni.

La disponibilità di *expertise*, competenze e *know how* tecnico giuridico non è di per sé necessaria alla formazione dei comitati, ma diventa un requisito quasi indispensabile per affrontare campagne complesse e articolate che necessitano di conoscenze sofisticate non solo per contrastare, anche sul piano tecnico e giuridico i progetti ed i piani contestati dalle amministrazioni locali ma anche e soprattutto per elaborare e promuovere proposte alternative valide e ben fondate (Piazza 2004, p. 170).

1.2 I conflitti territoriali: alla ricerca delle cause

Seppur in territori diversi e a seguito di decisioni in ambiti di *policy* differenti, il copione sembra ripetersi ogni volta in modo pressoché identico: le comunità locali di fronte all'attuazione di una politica, dei cui contenuti erano stati messi al corrente solo in modo formale, scendono in piazza e, ormai sempre più spesso riescono a far sì che il processo decisionale raggiunga una fase di stallo; «siamo ad una *impasse*. I decisori pubblici non riescono a prendere decisioni, anche quando tutti sono d'accordo che qualcosa debba essere fatto» (Susskind e Cruikshand, 1987 p. 3 traduzione mia).

Ma quale rilevanza ha questo fenomeno? A tale proposito il Nimby forum effettua da due anni una rilevazione dei conflitti che appaiono sui mezzi di informazione.

Circa l'origine del fenomeno non esiste in letteratura un'opinione univoca mentre vi è ormai pieno accordo nel reputarlo un fenomeno «di vecchia data e con radici profonde» (Nimby forum 2004–2005, p. 16). Benché la sindrome Nimby abbia raccolto molte attenzioni, spesso nel dibattito pubblico, a differenza di quello scientifico (Bobbio e Zappetella 1999, Lewansky 2007, Vitale 2007, della Porta 2004) è sta-

ta connotata in senso negativo facendola coincidere con tendenze localistiche ed egoistiche.

Tabella 1.1 Conflitti di localizzazione per tipologia di progetti

	2005		2006	
	VA	%	VA	%
INFRASTRUTTURE	16	8	21	12
RIFIUTI	123	65	94	55
ENERGIA	42	22	46	26
ALTRO	9	5	10	6
TOTALE	190	100	171	100

Fonte: Nimby Forum 2005–2006

Cominciano ad essere molti i contributi che ci offrono interpretazioni assai più complesse di questo fenomeno ed orientate ad evidenziare la capacità degli attori locali ad «aggregare ed articolare le domande sociali, di dotarsi di un orizzonte legato all’interesse generale, di modulare le proprie richieste politiche e di sviluppare competenze tecniche in grado di avanzare alternative percorribili» (Vitale 2007, p. 33). Le dinamiche di questi conflitti sono forse quindi da rintracciare nel contesto istituzionale ma soprattutto nella scelta degli attori pubblici locali di adottare, al di là delle formali procedure di autorizzazione e valutazione, strategie negoziali e procedure di coinvolgimento dei cittadini nella fase di messa in atto dei progetti territoriali (Bobbio e Zappetella 1999, Vitale 2007, Weidner 1998).

Ad ulteriore sostegno di una interpretazione complessa ed articolata del fenomeno Nimby è da notare che tali proteste si presentano con più frequenza nei territori che hanno uno sviluppo democratico più avanzato (Bobbio 1999, Osti 2007, Lewansky 2007), si potrebbe dire che la democrazia richiede sempre più democrazia. Proprio i territori nei quali si è investito di più per innescare fenomeni di cittadinanza attiva o in quelli dove il capitale sociale è stato adeguatamente stimolato al fine di contrastare “gli effetti perversi” (Triglia 2002) dell’assistenzialismo statale, si dimostrano più attivi. In sintesi, richiamando il concetto di cultura politica elaborato da Almond e Powell, nei luoghi

dove dal “provinciale” c’è stata una evoluzione verso il “cittadino” (Almond e Powell 1970), i processi decisionali dovrebbero essere investiti da un corrispondente livello di evoluzione. La partecipazione è costosa, ma una volta innescata non si può ignorare: se ad elevati gradi di “capacitazione” non corrispondono adeguate forme decisionali c’è il rischio che si inneschino tensioni ancor più forti.

Come abbiamo visto fino ad ora i conflitti territoriali cui spesso sono soggetti i processi di localizzazione di impianti indesiderati e la realizzazione di grandi infrastrutture richiamano modelli interpretativi ricorrenti (locale versus globale, interessi diffusi versus interessi concentrati, effetti economici versus effetti ambientali ecc.) e sono afflitti da una serie di problemi di fondo abbastanza comuni (Gallimbeni, Piani e Zeppetella 1999), che possiamo suddividere in due gruppi: le questioni procedurali e quelle strutturali.

Nel primo gruppo vengono ricompresi i seguenti problemi:

- procedure di valutazione eccessivamente formali e “primato della tecnica” (Zeppetella 1999, Bucchi 2006, Osti 2007);
- eccessiva settorializzazione degli interventi;
- scarsa trasparenza delle decisioni (Bobbio 1999);
- ineguale distribuzione dei costi e dei benefici (Bobbio 1999, Osti 2007);
- mancanza di una procedura efficace per il calcolo e l’attribuzione di compensazioni (O’Hare 1977, Osti 2007).

Mentre nel secondo gruppo abbiamo le problematiche strutturali legate a:

- scarsità delle risorse (Osti 2007) e mutamento dei valori sociali (Lewansky 2007);
- la percezione del rischio.

Vediamo nel dettaglio ogni singola questione. Nei processi di localizzazione di grandi infrastrutture o impianti indesiderati vengono previste tecniche di valutazione ex ante e di carattere formale. In primo luogo le valutazioni di impatto ambientale adottano linguaggi tecnici

pensando che abbiano di per sé un valore sulla base del quale dovrebbero essere automaticamente riconosciuti validi da tutti; al contrario assai spesso gli atteggiamenti di ostilità e di diffidenza non vengono in alcun modo scalfiti dagli argomenti tecnici: «la debolezza dell'argomentazione e l'esibizione della forza e dell'autorità generano» nell'uditorio un atteggiamento ostile e diffidente perché «generano il sospetto che la richiesta di consenso sia puramente formale» (Gallimbeni, Piani e Zeppetella, 1999 p. 104). Un'altra tendenza alla quale sono soggetti alcuni progetti di localizzazione è l'exasperazione dell'approccio tecnocratico, tale inclinazione, invece di produrre maggiore sicurezza ha generato effetti perversi nei cittadini che tendono a diventare scettici anche a causa dell'inaccessibilità delle informazioni sia dal punto di vista formale che cognitivo (Bucchi 2006). Il primato della tecnocrazia non solo non risolve (ma eventualmente accentua) la tensione tra decisioni pubbliche e cittadini ma addirittura, visto che le considerazioni tecniche e quelle politiche tendono ad essere conflittuali tra loro (le prime infatti si basano su informazioni le seconde su valori, interessi e strategie che vengono composti in modi diversi a seconda del processo) non favorisce nemmeno una corretta integrazione tra sfera politica e sapere tecnico.

Inoltre le *authority* tendono a rilasciare autorizzazioni piuttosto che avviare procedure progettuali. Un disegno istituzionale che favorisca la considerazione della validità di un progetto, non solo sulla base di conformità a criteri di carattere tecnico, potrebbe parzialmente risolvere il problema (Osti 2007).

La valutazione di impatto ambientale, piuttosto che essere vista, come spesso accade, come una mera verifica di conformità potrebbe rappresentare un'occasione per costruire un terreno di dialogo tra gli attori coinvolti (Zeppetella 1999), ma tale strumento amministrativo, come altri, ad esclusione di pochi casi virtuosi non sempre è stato sfruttato appieno.

Un secondo problema a cui sono soggetti i progetti di localizzazione di grandi infrastrutture o impianti indesiderati è legato ad un duplice fatto. Innanzi tutto le politiche che accompagnano la realizzazione di tali opere tendono quasi sempre ad assumere un contenuto sostanziale di tipo settoriale e uno stile di intervento di carattere reattivo o al più normativo programmatico, in secondo luogo l'insediamento as-

sume i caratteri dell'opera pubblica invece che quelli dell'opera territoriale. Ma vediamo in modo concreto cosa ciò significhi. Se proviamo a scomporre le politiche in due dimensioni (si veda tab. 1.2),

Tabella 1.2 Tipologia interventi

STILE DELL'INTERVENTO ↓	CONTENUTO SOSTANZIALE	
	Settoriale	Integrato
Reattivo	1	2
Normativo-programmatorio	3	4
Strategico	5	<u>6</u>

Fonte: nostra elaborazione

evidenziandone da un lato il *contenuto sostanziale* e dall'altro lo *stile dell'intervento*, otteniamo una tipologia il cui numero delle caselle dipende dal numero di definizioni possibili per ogni dimensione. È possibile ad esempio generare sei casi dati dall'incrocio di due possibili definizioni per la dimensione "contenuto sostanziale" e tre per la dimensione "stile dell'intervento".

È necessario precisare che per ognuna delle dimensioni qui citate non risulta possibile pensare che esistano effettivamente due o più modalità rigidamente distinte, si tratta piuttosto di un continuum, di un asse ai cui estremi si posizionano le definizioni; quindi l'inserimento di una politica in una casella piuttosto che in un'altra è da interpretare come prevalenza di una proprietà piuttosto che come assenza delle altre. Tale schema concettuale, con tutti i limiti che i modelli presentano essendo costruiti analitici utili per "rappresentare" la realtà e non per sostituirla, può aiutare ad apprezzare sistematicamente la natura e la portata delle politiche attuate in occasione della localizzazione di impianti indesiderati o della costruzione di grandi infrastrutture. La prima dimensione (contenuto sostanziale), può articolarsi in due differenti modalità, a seconda che essa sia di carattere *settoriale*, come attualmente le politiche di progettazione di grandi opere, oppure che abbia

per oggetto un intervento *integrato* che coinvolge un gruppo degli attori di “governance” del territorio, come per esempio tutte le politiche che hanno come presupposto la costruzione di una partnership ed un intervento di carattere trasversale rispetto ai settori e ai territori (P.I.A., accordi di programma, patti territoriali ecc.).

La seconda dimensione, (stile dell'intervento), può articolarsi in tre modalità a seconda che esso sia *reattivo*, cioè sulla base di un bisogno del territorio a cui un'amministrazione ha risposto in modo contingente e mirato; *normativo-programmatorio*, cioè di carattere istituzionale direttivo (come ad esempio le procedure di revisione dei piani regolatori); ed infine *strategico*, quando cioè l'intervento fa parte di un progetto di sviluppo integrato allargato all'intero territorio e dove il processo di *policy* è caratterizzato dalla presenza di una rete di attori fortemente coesa. Seppur intuitivamente potrebbe apparire contraddittorio, nelle azioni di carattere strategico possono essere comprese politiche di carattere settoriale come ad esempio la realizzazione di progetti di *marketing* turistico.

Tali interventi infatti, pur essendo caratterizzati da logiche di azione di lungo periodo non sempre coinvolgono tutti i settori di *policy*, a differenza di quello che si propone la pianificazione strategica che infatti può essere collocata nella casella 6. Più precisamente con stile di intervento strategico e contenuto sostanziale integrato intendiamo tutte le azioni che si inseriscono in un processo di pianificazione strategica e che presentano quindi una serie di caratteristiche tra le quali ricordiamo: multisettorialità degli interventi, progettazione di medio-lungo periodo, collaborazione e negoziazione tra i diversi attori sulla base di relazioni di carattere reticolare ed infine costruzione di una visione condivisa di sviluppo locale. Affinché la localizzazione di una qualsiasi grande opera su un territorio possa rappresentare un'occasione di sviluppo per le comunità sulle quali insiste e quindi non essere oggetto di proteste, da una politica di tipo 1 si deve passare ad una politica di tipo 6. I grandi progetti infrastrutturali, possono diventare risorse per lo sviluppo se vengono inseriti in un processo decisionale in cui intervengano soggetti appartenenti a più livelli della gerarchia territoriale, da quello locale a quello europeo (Dematteis e Governa 2001). È necessario in questo senso garantire la tutela degli interessi di tutti e il perseguimento del massimo valore ag-

giunto territoriale attraverso l'assunzione da parte degli enti pubblici locali di un ruolo preminente nel costruire, gestire ed organizzare una rete di attori pubblici e privati uniti da una "missione condivisa" (Perulli 2004). Un altro elemento di grande importanza in questo contesto è il ruolo "giocato" dalle istituzioni pubbliche. Dall'incrocio tra

Tabella 1.3 Concezione di infrastruttura o di insediamento

Ruolo pubblico Ruolo soggetti coinvolti	Decisione e finan- ziamento	Pilota	Coordinamento
Orientato all'esito	Opera pubblica		
Orientato al conte- sto			Opera territoriale

Fonte: nostra elaborazione da Dematteis e Governa, a cura di, (2001)

il differente ruolo che il settore pubblico può assumere nelle fasi di programmazione, progettazione e attuazione della grande opera (decisore e finanziatore, pilota dell'iniziativa o semplice coordinatore degli attori coinvolti) e l'orientamento dell'azione che può essere più attenta all'esito e quindi vedere nella riuscita della costruzione il fine ultimo o al contrario orientata al contesto e quindi attenta al sistema di interazioni degli attori a base territoriale avremo una differente concezione di infrastruttura.

Avremo una infrastruttura come opera pubblica quando l'orientamento dell'azione degli attori è rivolto all'esito e il settore pubblico ricopre un ruolo di decisore e finanziatore, al contrario saremo di fronte ad una infrastruttura come opera territoriale nel caso in cui i promotori avranno un atteggiamento rivolto al contesto e l'attore pubblico ricoprirà un ruolo di coordinamento (si veda tab. 1.3).

Oltre al ruolo dell'attore pubblico e al tipo di politica attuata, affinché un qualsiasi progetto di localizzazione possa rappresentare un'occasione di sviluppo per il territorio è necessario considerare l'integrazione degli strumenti (la presenza o meno di un coordinamento sia dei piani urbanistici sia più in generale di tutti gli strumenti per

lo sviluppo e la riqualificazione urbana), l'integrazione delle fonti di finanziamento, e infine l'integrazione tra gli attori, che sono coinvolti in questi interventi. Un terzo elemento che caratterizza i processi decisionali localizzativi e che spesso ne ha determinato l'*impasse* riguarda la scarsa trasparenza con la quale vengono prese le decisioni (Bobbio 1999, 2004; Zappetella 1999, Bonjean 1999). È la strada solitamente preferita dalle amministrazioni. Esse desiderano discutere proposte precise e ragionate piuttosto che avviare un confronto pubblico su idee vaghe (e maggiormente aperto a qualunque soluzione finale), tale atteggiamento si scontra con due inconvenienti (Bobbio 2004):

- non destare il cane che dorme: la tendenza delle amministrazioni a lavorare al chiuso e ritardare il più possibile l'annuncio al pubblico del progetto risiede nel timore che interferenze esterne (malumori, conflitti ecc.) possano compromettere l'elaborazione progettuale. Ma questo comportamento può essere controproducente, quando il cane si sveglia (quando il progetto viene presentato pubblicamente) è probabile che si rivelerà particolarmente aggressivo e rabbioso anche perché fino ad allora è stato tenuto all'oscuro. La comunicazione precoce invece può portare allo scoperto gli eventuali oppositori e così instaurare un dialogo vero con i diretti interessati e predisporre un progetto più adatto;
- la sindrome DAD: per definire il comunissimo modo di procedere delle amministrazioni (il più tardi possibile) è stata coniata la sigla DAD ossia Decisione, Annuncio, Difesa. L'amministrazione prende la decisione al chiuso, soltanto alla fine quando la scelta è consolidata la annuncia al pubblico, a questo punto si apre un vero proprio *assalto alla diligenza* e il proponente sarà costretto a difendere la scelta compiuta senza avere la possibilità di migliorarla o di metterla in discussione. La sindrome DAD è molto pericolosa, rischia di portare allo stallo, al muro contro muro (Bobbio 2004).

Un'altra causa della conflittualità di fronte ai processi localizzativi è l'ineguale distribuzione dei costi e dei benefici che ne consegue. I costi spesso risultano infatti molto alti e soprattutto sono concentrati su piccole comunità mentre i benefici sono diffusi. I vantaggi risultano

più diluiti rispetto agli svantaggi, ciò determina due effetti diretti nei due gruppi che in primo luogo mostreranno una diversa intensità delle preferenze e di conseguenza una differente propensione all'opposizione e, in secondo luogo, i "pochi" essendo più concentrati su un territorio avranno maggiore facilità ad organizzare un'efficace opposizione (Bobbio 1999, Nimby Forum 2004–05).

Un tema molto delicato sono le compensazioni che in qualche caso vengono previste nei processi localizzativi. Se da un lato tale strumento può essere visto non solo come un mezzo per "comprare" il consenso o comunque «non rappresentano solo uno strumento di giustizia ma la necessità strategica di rendere compatibili gli interessi degli attori che si oppongono all'interesse collettivo» (O'Hare 1977, p. 414), certamente è opportuno considerare anche le difficoltà che possono comportare.

Il problema delle compensazioni può essere triplice, da un lato può rivelarsi difficile trovare un'adeguata copertura finanziaria, dall'altro offrendo compensazioni di carattere economico si può rischiare di irritare ulteriormente la suscettibilità delle comunità locali (Osti 2007). Infine in alcuni casi la percezione del rischio associata alla localizzazione di un impianto è talmente elevata da non permettere di individuare una somma adatta a controllarla (Portney 1985).

I primi due ostacoli però potrebbero essere superati attraverso il calcolo adeguato delle compensazioni con il metodo dell'asta (O'Hare 1977). Dopo aver creato un elenco di siti adeguati per la localizzazione dell'opera si potrebbe chiedere alle singole comunità di stabilire un prezzo per la localizzazione e aggiungere tale voce di spesa all'analisi costi benefici al fine di scegliere la localizzazione più conveniente. In questo modo si garantirebbe sia la copertura finanziaria che la tutela della "sensibilità identitaria" delle comunità locali. Per quanto riguarda il terzo problema legato alle compensazioni, da alcune ricerche è emerso che può essere più utile stabilire delle mitigazioni del rischio. In alcuni casi quindi le compensazioni da sole potrebbero non bastare (Portney 1985).

Passiamo ora alle questioni di carattere strutturale. Fino alla fine degli anni '70 del secolo scorso, sull'onda del processo di modernizzazione all'interno del quale la crescita delle libertà individuali e la tensione al raggiungimento del benessere hanno rappresentato due im-

portanti tasselli, era diffusa l'idea che il degrado ambientale rappresentasse un costo inevitabile per raggiungere elevati livelli di sviluppo economico. Solo negli ultimi decenni la preoccupazione per la scarsità delle risorse (tra le quali quella ambientale) ha occupato un posto tanto rilevante nel dibattito pubblico da dar vita a fenomeni di grande sensibilizzazione (Faggi e Turco 1999).

Proprio questa maggiore sensibilità ecologica ha portato ad una intensificazione delle opposizioni locali alla localizzazione di grandi infrastrutture percepite come pericolose e dannose per l'ambiente e per la propria salute.

Veniamo infine alla percezione del rischio che rappresenta uno degli elementi strutturali da noi presi in considerazione e gioca un ruolo fondamentale da tre punti di vista. Innanzi tutto la percezione del rischio di dover subire effetti nocivi per la propria salute viene alterata da elementi di carattere emozionale, il che la rende assai differente dalla percezione del rischio reale (Nimby Forum 2004/2005). In secondo luogo la percezione di un rischio di carattere collettivo fa sì che spesso gli individui assumano comportamenti diversi, tendenzialmente più orientati alla tutela della salute, rispetto a quelli che assumerebbero se il rischio ricadesse solo su loro stessi (Zappetella 1999). Infine di fronte ad un rischio "imposto" da altri, gli individui tendono ad essere molto meno tolleranti di quanto sarebbero se lo stesso rischio fosse "volontario".

Alla luce di tutto ciò che abbiamo detto fin qui possiamo concludere che le proteste che si stanno verificando negli ultimi anni testimoniano l'inadeguatezza dei tradizionali sistemi politico istituzionali e non possono essere ritenuti episodi momentanei o temporanei ma si tratta di un "trend" che tutti i paesi avanzati e industrializzati stanno vivendo in questo secolo. Nei paragrafi successivi vedremo quali soluzioni possono essere prospettate, partendo dalla presentazione di alcuni approcci teorici che offrono utili spunti per elaborare modi efficaci per affrontare i conflitti territoriali.

1.3 Approcci alternativi alla risoluzione dei conflitti

Esistono una serie di comportamenti che si potrebbero adottare per evitare che un conflitto emerga. In questo campo sono numerose le te-

orie elaborate per affrontare tale situazione, qui di seguito ci concentreremo su tre in particolare. Nel prossimo capitolo (si veda par. 2.5), parlando del conflitto sorto in Valle di Susa proveremo a pensare come questi percorsi di azione si sarebbero potuti applicare in tale contesto.

1.3.1 Conflitto, deterrenza e vittoria

Seppur il nostro lavoro si concentri sui conflitti a livello territoriale, ci pare comunque utile richiamare alcuni elementi elaborati da teorici dei conflitti a livello macro. In questo ambito si pone la teoria della deterrenza e la riflessione sul concetto di vittoria elaborate da Schelling. Spesso i contraenti attribuiscono al termine vittoria un significato in rapporto al proprio sistema di valori che è indipendente dall'annientamento dell'avversario (Schelling 2006). Questa precisazione ci permette di presupporre che in una qualsiasi controversia tra due soggetti si possano trovare spazi per la contrattazione tali da garantire un esito positivo del processo per entrambi i contraenti.

In tale senso la strategia del conflitto non va intesa come pianificazione delle azioni offensive nei confronti dell'avversario e quindi pianificazione dell'uso della forza esplicita ma piuttosto come utilizzo ragionato della propria forza potenziale allo scopo di raggiungere l'accordo più vantaggioso possibile. Il termine contrattazione o negoziazione non coincide con il concetto di trasparenza, anche se due contraenti reputano vantaggioso raggiungere un contratto possono decidere di rendere più o meno esplicita la propria strategia. Di cosa si compone la strategia? In pratica quali sono gli strumenti che i contraenti adottano?

Una prima famiglia di strumenti può essere rappresentata dalle pratiche della deterrenza, che consistono «nel persuadere un potenziale nemico che nel suo stesso interesse dovrebbe evitare certi tipi di attività» (Schelling 2006, p. 10). La deterrenza è uno strumento egualmente utilizzabile in tutti i tipi di conflitto siano essi a livello macro, meso o micro ed è tanto più efficace quanto più risulta credibile la minaccia su cui si basa. La minaccia, a sua volta, è credibile in misura direttamente proporzionale alla quantità di risorse che vi sono state investite da colui che la mette in atto ed è più efficace se si lascia all'avversario

una concreta possibilità di risposta accettabile. È come dire che una deterrenza è efficace se colui che la mette in atto si sbilancia abbastanza dal renderla credibile e se la minaccia è tale da rendere vantaggioso per l'avversario un comportamento condiscendente.

Ad oggi non è stata elaborata una vera e propria teoria della deterrenza, non esiste alcun "codice di condotta" che crei le basi per una metodologia consolidata per trattare in modo adeguato la pratica della deterrenza. «Una teoria della deterrenza è di fatto una teoria di un abile non-uso della forza militare e a questo fine la deterrenza richiede capacità ben più ampie di quelle strettamente militari » (Schelling 2006, p. 10).

«La deterrenza riguarda la possibilità di influenzare le scelte che farà la nostra controparte e di farlo influenzando le sue aspettative su come ci comporteremo. Ciò implica che forniremo al nostro avversario prove che gli permettano di credere che il nostro comportamento sarà determinato dal suo» (Schelling 2006, p. 13).

Una seconda famiglia di strumenti ha a che fare con la costruzione della fiducia, della buona fede e del rispetto reciproco. La buona riuscita dell'accordo non è predeterminata dall'uso degli strumenti dell'una o dell'altra famiglia: entrambi infatti possono favorire la realizzazione di accordi stabili, duraturi ed estremamente vantaggiosi; una terza via potrebbe essere quella di pensare ad una integrazione di entrambi gli orientamenti.

Istintivamente si tende a credere che la pace e l'assenza di conflitti coincidano con il concetto di fiducia e di rispetto reciproco. Ma se la fiducia non c'è allora dobbiamo rassegnarci al fatto che il conflitto persista? Non è forse meglio pensare che la fiducia si possa costruire per esempio attraverso l'uso di stratagemmi che rendano trasparenti le azioni che compiono gli agenti coinvolti nella controversia? Si pensi ad esempio ad alcune pratiche tra le popolazioni antiche che prevedevano di bere dagli stessi bicchieri per dimostrare di non avere intenzione di avvelenare l'avversario. Gli stratagemmi possono sostituire la fiducia dimostrando in modo inequivocabile la corrispondenza tra ciò che viene dichiarato e ciò che si vuole fare (o si pensa) (Schelling 2006). La fiducia quindi, secondo questo approccio, non è indispensabile che sussista nel momento in cui ci si impegna nella risoluzione di un qualsiasi conflitto, si può costruire durante il processo attraverso la

trasparenza. Nonostante infatti sia riconosciuto che un certo grado di fiducia favorisca la coesione e la sopravvivenza della nostra società, non rappresenta sempre e solo un elemento positivo a priori. Pensiamo ad esempio alle associazioni mafiose che fanno della fiducia una risorsa per sopravvivere. Comunque nella maggior parte di casi la fiducia rappresenta l'ingrediente (e allo stesso tempo il prodotto) fondamentale della cooperazione. La fiducia infatti rappresenta la probabilità che attribuiamo al fatto che un altro individuo compia una data azione. Più è limitata la libertà di azione degli altri individui più alto sarà il valore che assumerà tale probabilità: i contratti e le promesse in questo senso possono rappresentare un utile strumento (Gambetta 1989).

Su tale presupposto si basano, come vedremo nei prossimi paragrafi, la maggior parte delle tecniche di risoluzione negoziale dei conflitti. La contrattazione presenta alcuni elementi essenziali e a seconda delle caratteristiche di ognuno di essi gli esiti potranno essere assai differenti. La contrattazione può essere esplicita o tacita, quando «le controparti osservano e interpretano il comportamento dell'altro, ciascuno consapevole che le proprie azioni sono interpretate e anticipate e che ciascuno agisce tenendo conto delle aspettative che lui stesso ha creato» (Schelling 2006, p. 25).

1.3.2 Il ruolo civilizzatrice dell'ipocrisia

Jon Elster, pur elaborando una complessa e stimolante teoria che vede nella discussione e argomentazione il superamento dei conflitti, ce ne fornisce una visione disincantata e piuttosto strumentale.

La teoria elaborata da Elster si pone nell'ambito di un più ampio approccio allo studio dell'interazione sociale fondato sui meccanismi (Elster 1993b), «modi plausibili e osservati di frequente in cui le cose accadono» (Elster 1995, p. 8).

Quali sono i meccanismi che producono cooperazione e quindi ordine sociale?

L'autore individua due diversi concetti di ordine sociale: il primo si basa su comportamenti stabili e prevedibili degli attori, il secondo si fonda sul comportamento cooperativo. A questi due concetti di ordine ne corrispondono altrettanti di disordine: il primo definito come man-

canza di prevedibilità, il secondo consiste nell'assenza di cooperazione (assimilabile allo "stato di natura" di Hobbes). Il primo tipo di disordine è connesso all'informazione: le persone spesso sanno troppo poco, sanno troppo, non riescono ad utilizzare la conoscenza di cui dispongono, infine in molti casi nessuna quantità di conoscenza e di informazione anche se usata ingegnosamente può in qualche modo opporsi al disordine sociale. Quando le parti coinvolte in una disputa sanno poco l'uno dell'altra si può verificare ordine e prevedibilità nel caso in cui queste formulino assunzioni sul comportamento dell'altra partendo dalle ipotesi peggiori, al contrario la stessa mancanza di informazione può risultare devastante nel caso in cui le assunzioni siano errate.

L'eccesso di informazione può superare le capacità di elaborazione degli agenti e quindi produrre effetti destabilizzanti. Infine esistono situazioni talmente imprevedibili che i soggetti, qualunque informazione abbiano a disposizione, non sono comunque in grado di prevedere cosa faranno gli altri.

Per descrivere il secondo tipo di disordine, cioè quello fondato sulla mancanza di cooperazione (Elster 1995), Elster distingue cinque tipi di cooperazione: esternalità, aiuto, convenzioni, impresa in collaborazione e ordinamento privato. Nel primo caso gli individui sono incentivati a cooperare benché i benefici diretti della loro cooperazione non superino i costi impiegati perché se tutti lo fanno la somma dei singoli benefici derivanti dalle azioni dei singoli saranno superiori ai costi impiegati dal singolo agente. Il caso di comportamento di aiuto (dire la verità, mantenere una promessa) è molto simile al precedente, anche in questo caso il comportamento cooperativo non verrà intrapreso se non si presume che anche gli altri lo facciano. Della terza categoria fanno parte quei comportamenti che si basano su una convenzione, come per esempio le regole che prescrivono di guidare sul lato destro della carreggiata. La cooperazione che si basa sulle imprese in collaborazione fa perno sul concetto di divisione del lavoro: le parti insieme producono di più rispetto alla somma delle produzioni singole, è sufficiente che una parte si sottragga perché la produttività degli altri scenda a zero, allo stesso tempo però la presenza di una unità aggiuntiva non incrementa il risultato. Infine abbiamo gli ordinamenti privati che «consentono intese mutualmente vantaggiose che non richiedono

la partecipazione di tutti, e dipendono invece dal trasferimento volontario di alcuni diritti allo scopo di creare un surplus. Lo scambio bilaterale è un esempio semplice» (Elster 1995, p. 29).

Gli ultimi tre casi di cooperazione rappresentano l'oggetto dell'ampia teoria sulla contrattazione elaborata da Elster. Gli atti linguistici su cui si basa una conversazione che ha come scopo il raggiungimento di un accordo sono di due tipi: l'argomentazione e la negoziazione. In corrispondenza di questi atti linguistici abbiamo i due strumenti sui quali si basano: da un lato l'argomentazione razionale, che a sua volta si fonda sul criterio di validità, le promesse e le minacce dall'altro che si fondano sul criterio di credibilità. Il primo tipo di strumenti costituisce la base della discussione che si appoggia sulla forza dell'argomento migliore e sulla eguaglianza delle parti che vi prendono parte. Il secondo tipo di strumenti dà vita alla negoziazione il cui aspetto fondante riguarda la capacità degli individui di elaborare minacce o promesse credibili. «Pronunciare promesse degne di fiducia consente alle persone di cooperare più di quanto avrebbero altrimenti fatto, ma se sono credibili anche le minacce il livello di collaborazione diminuisce » (Elster 1995, p. 382). I tipi di minacce e promesse che possono essere elaborate nel corso di una negoziazione possono essere di più tipi. Le promesse e le minacce aiutano la riproduzione delle norme sociali, le quali, interagendo in modi complessi con altruismo, invidia e interesse personale, contribuiscono all'ordine e alla stabilità a quindi alla cooperazione. Sulle minacce dunque si basa la negoziazione nei processi decisionali collettivi, l'assunto è che gli agenti sono mossi da un egoismo razionale e che tale egoismo possa essere espresso liberamente senza essere perseguiti da alcuna sanzione. «La negoziazione riguarda la divisione dei benefici derivanti dalla collaborazione rispetto ad una situazione non collaborativa permanente» (Elster 1993a, p. 100). Supponendo quindi che i contraenti siano razionali, l'esito della negoziazione dipenderà sia dalle opzioni esterne delle parti, ciò che otterrebbero nel caso in cui si permanesse in uno stato di non collaborazione, sia da quelle interne, le risorse che le parti hanno a disposizione mentre i negoziati sono in corso.

Le minacce, che possono riguardare la rottura o la sospensione della collaborazione di una delle parti, sono tanto più credibili quanto sa-

rebbero effettivamente sostenibili le situazioni che si verificherebbero se fossero messe in atto.

Passiamo ora alla discussione razionale che comporta l'uso dell'argomento migliore.

Nel corso di questo processo le parti tendono a sostituire i propri interessi personali con argomenti imparziali, ciò avviene per i seguenti motivi:

- il ricorso a principi fornisce forza ai propri argomenti.
- L'attenzione per il bene collettivo può più facilmente celare l'attenzione per gli interessi personali.
- Un argomento imparziale può più facilmente convincere i "neutrali".
- Esiste una norma sociale secondo la quale nessuno dovrebbe prendere una posizione che non sia giustificabile in termini di beneficio della collettività (Coleman in Elster 1993a, p. 56).

L'argomentazione, anche se è basata su argomenti egoistici, nel momento in cui viene condotta pubblicamente produce esiti più equi della negoziazione grazie all'effetto della forza civilizzatrice dell'ipocrisia. Secondo questo processo, gli agenti, anche coloro che non sarebbero istintivamente spinti a farlo, sono indotti ad adottare un ragionamento imparziale. In un contesto di questo tipo gli agenti sono indotti a sostituire le minacce, il cui effetto come abbiamo visto è determinato dalla credibilità di essere messe in atto, con gli avvertimenti.

Gli avvertimenti sono affermazioni su quello che accadrà indipendentemente da cosa farà colui che le enuncia, le minacce al contrario sono affermazioni circa ciò che farà chi le enuncia.

Come abbiamo visto quindi Elster cerca di elaborare una terza via alternativa alla discussione razionale e alla negoziazione che potremmo definire una discussione pubblica, basata sulla forza dell'argomento migliore e su avvertimenti. Tale discussione dà vita ad uno scambio dialogico la cui forza intrinseca risiede nel "ruolo civilizzatore dell'ipocrisia". Il meccanismo "civilizzatore" favorisce l'uso di argomentazioni generali nella difesa delle proprie posizioni egoistiche specialmente nel caso in cui le discussioni intorno ad un certo tema

avvengano pubblicamente. Contemporaneamente però un uditorio troppo ampio può fungere da amplificatore della retorica che tende a trasformare i dibattiti in scambi demagogici ostacolando così la formazione di un vero processo dialogico (Elster 1998). Il criterio di “pubblicità” delle discussioni può rappresentare uno “stratagemma” fondamentale per il successo dei processi consensuali per la risoluzione dei conflitti a patto però che venga usato con parsimonia e in momenti particolari.

1.3.3 Creare un terreno condiviso

Un dettagliato percorso da seguire per la risoluzione creativa dei conflitti ci è fornito da Fisher e Ury (1983), i due autori si concentrano sulla descrizione minuziosa dei comportamenti da adottare per arrivare alla soluzione di qualsiasi controversia a partire dai diverbi matrimoniali per giungere alle guerre tra Stati. A differenza degli approcci di Elster e Schelling, presentati nei due paragrafi precedenti, che adottano un’ottica analitico descrittiva, Fisher e Ury propongono un orientamento di tipo prescrittivo. Secondo tale approccio ogni trattativa si configura come un accordo che consiste in un compromesso tra le parti, in pratica si tende a cercare il punto medio tra i contraenti, questo tipo di negoziato viene definito “posizionale”. Ogni negoziazione può essere valutata in base a tre criteri:

- grado di saggezza dell’accordo che produce;
- livello di efficienza;
- capacità di migliorare, o al limite non danneggiare, le relazioni esistenti tra le parti.

Un contrattazione di carattere “posizionale” non soddisfa i tre criteri appena enunciati, questo accade perché quando due (o più) parti coinvolte in una disputa trattano a partire dalle proprie posizioni tendono a rimanervi legati. Più si procede con il processo di negoziazione più il legame tra la posizione e il soggetto che la rivendica diviene saldo fino a raggiungere l’identificazione. Avviare una discussione a partire dalle proprie posizioni non produce accordi saggi e soddisfa-

centi (entrambe le parti sono costrette a rinunciare a qualcosa per giungere all'accordo); non produce accordi efficienti (richiede molto tempo perché i contraenti tendono a partire da posizioni estreme per poi lentamente, passo dopo passo, cedere qualcosa. Le parti non hanno alcun incentivo a muoversi rapidamente dalle proprie posizioni); non garantisce una buona relazione tra le parti (la trattativa tende a trasformarsi in una battaglia in cui gli schieramenti contrapposti si limitano a dire cosa sono disposti a fare e cosa no).

Ma tutte le controversie sono uguali? A seconda di alcune variabili è possibile costruire una classificazione delle dispute (Raiffa 1982), vediamo quali sono gli elementi più importanti da tenere in considerazione. Innanzi tutto dobbiamo verificare quante sono le parti in gioco, possono essere due o più. Nel caso in cui i soggetti coinvolti nella trattativa siano più di due (situazione che si verifica assai spesso specialmente nei casi di conflitti territoriali), la negoziazione posizionale non risulta possibile, è praticamente impossibile infatti trovare un compromesso che sia il frutto delle concessioni che sono disposte a fare tutte le parti. In queste occasioni tendenzialmente si formano delle coalizioni che sono assai più ancorate alla propria posizione che è a sua volta frutto di una contrattazione interna alla coalizione stessa. Il secondo aspetto da considerare riguarda la "qualità" delle parti in gioco: possono essere più o meno coese. Nel primo caso il processo negoziale sarà più rapido nel secondo caso tenderanno a formarsi sottogruppi all'interno di ogni fazione; per procedere alla reintegrazione delle correnti e ristabilire la unitarietà interna delle parti occorrerà spendere del tempo.

Un terzo elemento fondamentale riguarda le relazioni che intercorrono tra le parti: nel caso in cui ci si trovi di fronte a soggetti che sanno che i negoziati tra loro si ripeteranno in futuro saranno più propensi a porre più attenzione alla propria reputazione e sarà meno difficile raggiungere un accordo. Un altro aspetto da tenere in considerazione riguarda il numero delle questioni che sono sul tavolo della trattativa. Il fatto che ve ne siano tante può rappresentare un utile strumento per il raggiungimento dell'accordo, infatti può risultare più semplice far lievitare la posta in gioco e creare così le condizioni affinché si verifichi un gioco a somma positiva.

La negoziazione posizionale può assumere uno stile "hard" oppure "soft", mentre la prima forma è paragonabile ad un gioco che ha come

obiettivo la vittoria “senza se e senza ma”, la seconda ha come finalità principale il mantenimento di una “buona relazione”. Se solo una delle due parti adotta uno stile “hard” l’accordo sarà favorevole a questa, lo stile “soft” da parte sua tende a produrre accordi “sdolcinati”. Esiste una terza alternativa alle due che abbiamo appena visto: la negoziazione “per principi” o “di merito”. Gli elementi base di una negoziazione di merito sono i seguenti:

- distinguere le persone dai problemi
- concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
- generare una serie di possibili soluzioni prima di decidere cosa fare (inventare soluzioni)
- insistere sul fatto che la soluzione (l’accordo) è basata su una serie di standard oggettivi (Fisher e Ury 1983, cap.1).