

# VALORI SACRI • NEGOZIABILI

Rimanere fermi sui propri principi oppure cedere davanti alle evidenze di una realtà divenuta troppo difficile. È una scelta sempre più frequente in tempi di crisi e che impone la capacità di comprendere il giusto peso affidato alla variabile prezzo

di **MARCO GRAZIOLI**  
Senior Partner The European House  
Ambrosetti. Docente di Processi  
Decisionali e Negoziali - Facoltà  
di Sociologia - Università Cattolica  
del Sacro Cuore - Milano

**Una catena di ristorazione familiare, un tempo florida, ormai naviga in cattive acque. I due proprietari decidono che è arrivata l'ora di vendere l'azienda, ma rimangono insoddisfatti dalle proposte che ricevono. Svendere fino a questo livello sarebbe un insulto al ricordo della propria famiglia.**

I tempi purtroppo non consentono di attendere oltre, altre esitazioni porterebbero la società nel profondo baratro dei debiti.

Un piccolo produttore di liquore chiede a Marco, un disoccupato esperto di marketing, di collaborare come freelance. La proposta diventa ancora più interessante poiché ci sarebbe la possibilità di essere assunto definitivamente qualora i risultati fossero positivi. Marco però, per motivi personali, in passato ha preso la decisione di non lavorare per nessuna ragione in aziende collegate in qualche modo con il mondo delle bevande alcoliche. Ora però si trova davanti a un bivio: rimanere fermo sulle sue scelte oppure accettare, in quanto una proposta del genere, di questi

tempi, non gli ricapiterà tanto facilmente?

La scelta di rimanere fermi sui propri valori oppure cedere davanti alla fredda pragmaticità della realtà è ciò che lega i protagonisti delle due storie. Voi al posto loro cosa fareste?

## Il ruolo della nostra sfera etica

Secondo Bazerman della Business School di Harvard, i valori si possono categorizzare in due gruppi. I primi sono definiti *sacri*, valori assolutamente non negoziabili in nessuna possibile circostanza. Gli *pseudosacri*, invece, sono quelli a cui una persona può rinunciare a fronte di un corretto prezzo di scambio. Pertanto il primo passo da compiere, nella circostanza in cui ci si trovi a dover dar conto alla nostra sfera etica, è catalogare questo particolare oggetto di trattativa nell'una o nell'altra categoria. Solo allora possiamo procedere a determinare l'elemento di scambio in grado di proteggere i valori che riteniamo inviola-

bili. Ad esempio, come suggerisce Bazerman, nel nostro caso i proprietari potrebbero vendere parte dell'azienda ai dipendenti di lunga data, facendo fronte ai problemi economici e salvaguardando l'eredità patrimoniale, storica e affettiva della famiglia. Il secondo scenario ci porta in quella serie di circostanze in cui riteniamo che la controparte sia una persona o un gruppo di persone non allineati ai nostri principi morali. Nel libro *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (Simon & Schuster, 2010), è ben descritto come la tendenza umana a condannare ingiustamente gli altri sulla base di una singola azione, talvolta ci porti a escludere qualsiasi possibile negoziazione. Per andare contro questa scelta fin troppo facile, esiste un elemento di discernimento da individuare di situazione in situazione, che consiste nel valutare se alcune trappole emozionali in qualche modo stanno influenzando il proprio giudizio.

## La razionalità nelle scelte

Queste considerazioni ci insegnano due principi guida da perseguire in una negoziazione dove i valori morali giocano un ruolo importante:

1. definire il corretto prezzo di scambio, sulla base delle caratteristiche di sacralità del valore morale in gioco;
2. analizzare le proprie emozioni, affinché sia l'intelletto e non l'intuizione a fare interagire nel tavolo negoziale i propri giudizi morali.

Solo ora possiamo essere certi che i valori non sono più da considerare delle barriere. Rimane comunque una scelta assolutamente legittima quella di rinunciare alla negoziazione, ma ci si sente decisamente meglio se la decisione finale è il risultato di una scelta razionale. 