

DYNAMES

Governance di Forze e Sistemi

PAPER & DOSSIER

WHITE PAPER



Prima del tavolo: il contesto come forza negoziale

FILIPPO MARTINI

2026



DYNAMES

Paper Series
White Paper

White Paper

PRIMA DEL TAVOLO: IL CONTESTO COME FORZA NEGOZIALE

*Stakeholder, basi di potere e sostenibilità degli
accordi in contesti complessi*

A CURA DI	Filippo Martini
DATA	14/07/2026
AREA TEMATICA	Governance Pubblica · Tecnologie e Sistemi Complessi
CATEGORIA	White Paper
VERSIONE	1.0

Documento di analisi strategica

White Paper sul contesto negoziale come configurazione dinamica di stakeholder, basi di potere e vincoli di sostenibilità dell'accordo.

Summary

Sommario del White Paper

<i>Executive Summary</i>	4
<i>1. Il tavolo arriva tardi</i>	5
<i>2. Preparare una configurazione mobile</i>	6
2.1 Che cosa osservare nel contesto	6
<i>3. Il caso europeo: legittimità, tempo e credibilità</i>	8
<i>4. Dalla scala istituzionale a quella organizzativa</i>	9
4.1 Il contesto come luogo del potere distribuito	9
<i>5. Rischi, salvaguardie e trasformazioni</i>	10
5.1 Rischi e salvaguardie	10
5.2 Che cosa sta cambiando	10
5.3 Implicazioni strategiche	10
<i>6. Conclusioni</i>	12
<i>Bibliografia essenziale</i>	13
<i>Profilo autore</i>	15

NOTA EDITORIALE

Il presente documento è un contributo di analisi strategica pubblicato da DYNAMES. Non costituisce pubblicazione scientifica peer-reviewed, salvo diversa indicazione. Le opinioni espresse sono attribuibili all'autore e non impegnano necessariamente la linea editoriale della rivista o degli enti collegati.

Executive Summary

Problema, tesi e rilevanza strategica

La negoziazione viene spesso raccontata attraverso la scena del tavolo: offerte, controfferte e concessioni. È una rappresentazione utile, ma parziale. Prima che le parti inizino a parlare, il contesto ha già distribuito vincoli, margini di manovra e costi reputazionali.

Questo White Paper interpreta il contesto come una configurazione dinamica di stakeholder e basi di potere: il campo che condiziona ciò che le parti possono proporre, concedere, difendere e implementare. A partire dallo studio Mapping the European Negotiation Landscape: Insights from the 2025 European Negotiation Conference (Nuehnen et al., 2026), mostra perché la preparazione negoziale debba misurarsi con configurazioni che cambiano durante il processo.

L'Unione europea offre un caso istruttivo. Il suo modello, fondato su consenso, cooperazione regolata e credibilità normativa, produce legittimità; diventa però più difficile da sostenere quando crisi, vincoli interni e pressioni esterne cambiano più rapidamente delle procedure. Il rapporto tra rapidità, inclusione e coerenza si trasforma così in una variabile negoziale.

La stessa dinamica attraversa imprese e organizzazioni. Una discussione sul prezzo, sul mandato o su una clausola raramente riguarda soltanto il suo contenuto formale: spesso rivela attori assenti, basi di influenza distribuite e criteri di legittimazione. Un accordo è solido quando può essere approvato, spiegato e implementato nel sistema che dovrà sostenerlo.

1. Il tavolo arriva tardi

Il negoziato visibile è il punto di emersione di un campo già attivo.

La negoziazione viene spesso immaginata come una scena ordinata: due o più parti si siedono, formulano richieste, difendono interessi e cercano un accordo. L'immagine funziona, ma fa cominciare la negoziazione troppo tardi.

Prima della prima proposta, le parti sono già dentro un sistema di vincoli. Dispongono di alternative più o meno credibili, mandati più o meno rigidi, relazioni pregresse, pressioni politiche o organizzative. Alcune concessioni sono disponibili; altre sono formalmente possibili, ma impraticabili. Il problema non è sempre la volontà: il costo di sostenerle può superare il vantaggio ottenuto al tavolo.

Il contesto, qui, indica la distribuzione di stakeholder e basi di potere che accompagna le parti dentro il negoziato. Un superiore assente può esercitare potere legittimo; un regolatore può attivare potere coercitivo; un esperto tecnico può orientare la valutazione delle opzioni. Anche un pubblico interno, pur restando fuori dalla stanza, può rendere reputazionalmente impossibile una concessione. Chi siede al tavolo porta con sé questa configurazione, anche quando non la nomina.

DEFINIZIONE OPERATIVA

Per contesto negoziale si intende la configurazione dinamica di stakeholder e basi di potere che determina ciò che le parti possono fare senza perdere legittimità, controllo o coerenza davanti ai propri interlocutori rilevanti.

La ricerca contemporanea ha progressivamente messo in discussione l'idea del negoziato come evento isolato, temporalmente circoscritto e separato dalle relazioni in cui prende forma. Boothby, Cooney e Schweitzer (2023) leggono la negoziazione come un fenomeno più complesso rispetto ai modelli lineari tradizionali, attraversato da relazioni, emozioni, identità e potere. Olekalns (2026) insiste su un punto vicino: molta ricerca economica e psicologica ha trattato la negoziazione come evento *time-bounded*, mentre nella pratica essa resta incorporata in relazioni organizzative e sociali che ne condizionano possibilità ed esiti.

Il tavolo è un punto di emersione. La proposta formulata, la concessione rifiutata o l'irrigidimento improvviso di una parte segnalano un contesto già attivo nella negoziazione. Una preparazione limitata agli argomenti lascia scoperta una parte decisiva del lavoro: l'ambiente di potere in cui quegli argomenti dovranno reggere.

2. Preparare una configurazione mobile

Preparare significa ricostruire interessi, alternative e architettura del campo.

La preparazione è sempre stata il fulcro della negoziazione. La distinzione tra posizioni e interessi, l'individuazione di alternative all'accordo, la selezione dei criteri oggettivi e la costruzione di opzioni appartengono da tempo alla grammatica essenziale del negoziare (Fisher et al., 2011). Senza questa base, anche l'improvvisazione perde qualità: resta necessaria in molte interazioni reali, ma rischia di trasformarsi in semplice reazione tattica.

In un campo stabile, prepararsi vuol dire soprattutto comprendere le parti, gli interessi e lo spazio possibile dell'accordo. Quando il campo è instabile, quello stesso lavoro non basta più. Una crisi può restringere il margine di manovra; l'ingresso di nuovi stakeholder può spostare l'arena decisionale; una strategia ragionevole in una certa fase può diventare fragile poche settimane dopo. Cambia il modo in cui le informazioni disponibili diventano potere negoziale.

Lax e Sebenius spostano l'attenzione oltre la tattica al tavolo, verso il *setup*: la configurazione delle parti, delle issue, delle sequenze, delle alternative e del tavolo stesso (Lax & Sebenius, 2006). Preparare, qui, diventa un lavoro sulla struttura del campo: coinvolgere un attore prima assente, separare issue che generano blocco, cambiare la sequenza decisionale, rendere praticabile un mandato che nella forma iniziale non lo era.

La stessa proposta assume significati diversi a seconda del momento e del pubblico davanti al quale dovrà essere difesa. Può apparire collaborativa in una fase distesa e minacciosa in una fase polarizzata; praticabile quando il mandato è ampio e impraticabile quando il negoziatore deve rispondere a un pubblico interno già mobilitato. Quando il contesto si restringe, le parti si proteggono. Semplificano. Scelgono posizioni più difendibili, anche quando riducono la qualità dell'accordo possibile.

Preparare il negoziato richiede di ricostruire le condizioni di sostenibilità dell'accordo. La domanda riguarda ciò che la controparte desidera ottenere e, insieme, ciò che può sostenere nel proprio sistema di riferimento. Spesso una parte rifiuta una proposta pur comprendendone il valore, perché non riesce a difenderla davanti ai propri stakeholder. La difficoltà, in quel caso, nasce dall'architettura del campo.

2.1 Che cosa osservare nel contesto

Nel linguaggio comune, il contesto viene spesso inteso come l'insieme delle circostanze generali: il settore, il momento storico, il quadro economico, la cultura di riferimento. Nella negoziazione serve una nozione più operativa. Il contesto è la configurazione dinamica di stakeholder e basi di potere che determina ciò che le parti possono fare senza perdere legittimità, controllo o coerenza davanti ai propri interlocutori rilevanti.

Il modello classico di French e Raven aiuta a precisare questa intuizione. Il potere può derivare da legittimazione, competenza, ricompensa, coercizione, identificazione o controllo dell'informazione (French & Raven, 1959; Raven, 1993). Queste basi possono collocarsi ben oltre la persona seduta al tavolo: attori presenti e assenti, procedure, pubblici interni, apparati tecnici, autorità regolative o sistemi reputazionali. La negoziazione visibile è spesso il momento in cui questa distribuzione diventa linguaggio, offerta, rifiuto o concessione.

Il mandato non coincide mai del tutto con la posizione dichiarata. Anche quando il negoziatore appare formalmente autorizzato, la sua libertà d'azione dipende da vincoli che precedono l'interazione e continuano a operare durante il suo svolgimento. Nei negoziati politici, istituzionali e organizzativi, ogni proposta deve poter essere ricondotta a una fonte di autorizzazione e poi difesa nel sistema interno. La teoria dei *two-level games* ha chiarito questa doppia esposizione: chi negozia su un piano esterno deve preservare la possibilità di ratifica o legittimazione nel proprio sistema

interno (Putnam, 1988). Nei contesti multilivello, come quello europeo, l'accordo deve attraversare livelli istituzionali diversi, procedure di autorizzazione e punti di veto (Hooghe & Marks, 2001; Tsebelis, 2002). A questi vincoli si aggiunge la pressione dell'opinione pubblica, che delimita lo spazio politico entro cui i decisori possono muoversi senza determinarne meccanicamente le scelte (Burstein, 2003; Ahrens, 2024). Nei negoziati europei, questa pressione diventa più visibile quando le posizioni assunte dai governi nel Consiglio devono essere difese anche davanti agli elettorati nazionali (Wrátil, 2018; Yordanova et al., 2025).

La reputazione può rendere impraticabile una concessione altrimenti razionale. Una parte può rifiutare un accordo perché non saprebbe giustificarlo senza apparire debole o incoerente. La letteratura sugli audience costs aiuta a comprendere questa dinamica: quando una posizione è stata assunta pubblicamente, arretrare può generare costi politici che irrigidiscono il mandato negoziale (Fearon, 1994; Takei, 2024). Nel contesto europeo, questa pressione si intreccia con la politicizzazione dell'integrazione: ciò che in una fase può essere trattato come aggiustamento tecnico, in un'altra può diventare un segnale identitario o elettorale (Kriesi, 2016; Hobolt & Wrátil, 2020).

Il tempo cambia la qualità della negoziazione. Un accordo possibile in sei mesi può diventare impraticabile in sei giorni. La compressione temporale riduce lo spazio per esplorare interessi, opzioni e criteri; rende più difficile l'allineamento interno; aumenta il peso delle posizioni già formalizzate. Nei contesti europei, la "crisisification" del policy-making descrive il modo in cui emergenze ricorrenti alterano procedure, aspettative e tempi della decisione collettiva (Rhinard, 2019). Quando il tempo si restringe, alcune basi di potere acquistano peso: chi controlla l'urgenza, le procedure o l'accesso alle informazioni può incidere molto più di quanto apparirebbe in una lettura formale del tavolo.

La credibilità misura la distanza tra ciò che una parte dichiara e ciò che può realisticamente implementare. Chi parla al tavolo porta con sé una storia: decisioni precedenti, promesse mantenute o disattese, relazioni pregresse. Il potere negoziale comprende anche ciò che accade oltre il tavolo: condizioni che rendono una posizione sostenibile, riconoscibile e implementabile (Western, 2020).

Gli stakeholder invisibili incidono spesso più di quanto appaia. Chi parla al tavolo può non coincidere con chi determina davvero i margini dell'accordo. Il decisore può essere assente; il vincolo può trovarsi altrove. Mitchell, Agle e Wood (1997) hanno proposto di leggere la salienza degli stakeholder attraverso potere, legittimità e urgenza. Per la negoziazione, questo schema è particolarmente utile: non tutti gli stakeholder pesano allo stesso modo e non tutti pesano nello stesso momento. Un attore marginale può diventare decisivo quando acquisisce urgenza; un attore dotato di legittimità può bloccare un accordo anche senza sedere al tavolo; un attore con potere tecnico o informativo può orientare l'esito pur restando fuori dalla scena negoziale.

Osservare il contesto significa collocare i vincoli effettivi della decisione. Alcuni sono visibili: budget, procedure, clausole. Altri restano meno esposti: fragilità del mandato, promesse pregresse, costi reputazionali. La qualità della preparazione dipende dalla capacità di distinguere questi livelli senza ridurre il contesto a una raccolta preliminare di informazioni.

3. Il caso europeo: legittimità, tempo e credibilità

L'Unione europea mostra il difficile equilibrio tra consenso, rapidità e coerenza normativa.

L'Unione europea rende particolarmente visibile il ruolo negoziale del contesto. La sua pratica si è costruita attorno a consenso, cooperazione regolata e credibilità normativa. Da qui deriva una parte importante della sua legittimità. Una decisione europea, quando riesce a formarsi, non appare come semplice imposizione di una parte sull'altra, ma come esito di un processo che attraversa più livelli e più forme di autorizzazione.

Letta attraverso stakeholder e basi di potere, l'UE è insieme attore negoziale e campo negoziale complesso. Istituzioni, Stati membri, opinioni pubbliche, autorità tecniche, mercati, corti e partner esterni esercitano forme diverse di influenza. Alcune sono formalizzate nei trattati e nelle procedure; altre operano attraverso reputazione, urgenza, expertise o pressione politica. Questa distribuzione rafforza la legittimazione del processo europeo, ma ne aumenta la vulnerabilità quando il contesto cambia rapidamente.

L'architettura europea funziona meglio quando il contesto esterno è relativamente stabile. Procedure lente e inclusive possono diventare meccanismi di fiducia: permettono alle parti di riconoscersi nel processo anche quando non ottengono tutto ciò che volevano. L'instabilità cambia il quadro. Lo stesso sistema deve preservare legittimità e produrre risposte entro tempi compatibili con crisi che si muovono più rapidamente della deliberazione ordinaria.

La geopoliticizzazione dell'Unione incide anche sulla macchina istituzionale chiamata a formulare, decidere e implementare le sue politiche (Adriaensen et al., 2025). Il consenso costruisce durata, ma può rallentare la risposta. La velocità produce capacità d'azione, ma può ridurre inclusione e senso di rappresentanza. Un governo può sapere che un accordo è necessario e non avere il mandato politico per sostenerlo; può riconoscere un'urgenza e restare vincolato da ratifiche, veto o coalizioni fragili.

La governance multilivello europea moltiplica i punti di autorizzazione, favorendo spesso esiti incrementali o soluzioni di minimo comune denominatore (Hooghe & Marks, 2001; Scharpf, 2006; Tsebelis, 2002). Nelle condizioni di crisi, la pressione temporale irrigidisce ulteriormente il sistema. La decisione deve arrivare più rapidamente, senza dissolvere i requisiti che rendono riconoscibile il processo europeo. Ciò che appare come inefficienza negoziale può essere l'effetto strutturale del contesto in cui la decisione deve essere prodotta, soprattutto quando crisi ricorrenti comprimono tempi e aspettative politiche (Rhinard, 2019; Nuehnen et al., 2026).

La credibilità normativa agisce come risorsa e come limite. L'UE negozia spesso presentandosi come attore fondato su cooperazione regolata e ordine internazionale basato su regole. Questa identità può renderla un partner credibile nel lungo periodo, soprattutto in un ambiente internazionale più transazionale. Regge però solo se mantiene sufficiente coerenza. Quando gli impegni proclamati divergono dagli esiti operativi, la distanza diventa un costo negoziale.

Il paper ENC rileva che il quadro valoriale europeo rimane una risorsa strategica in un ambiente più transazionale e autoritario, ma mostra anche come le incoerenze tra norme proclamate e risultati operativi possano indebolire credibilità, fiducia e potere negoziale (Nuehnen et al., 2026). La legittimità europea dipende dagli output prodotti, dalla qualità del processo e dalla coerenza tra valori dichiarati, procedure seguite e risultati implementati (Schmidt, 2013).

Ogni negoziazione esposta a una pluralità di pubblici incontra lo stesso problema: l'accordo deve funzionare e deve poter essere difeso. Più il contesto si politicizza, più la soluzione negoziale deve poter essere sostenuta davanti ai pubblici che ne condizionano l'accettabilità. Contenuto dell'accordo e condizioni di legittimazione finiscono per sovrapporsi.

4. Dalla scala istituzionale a quella organizzativa

Prezzo, mandato e clausole rivelano vincoli di autorizzazione, reputazione e implementazione.

La logica non si ferma alla scala istituzionale. Nelle organizzazioni, anche una posta apparentemente circoscritta può rivelare una configurazione di potere più ampia. Una discussione sul prezzo, ad esempio, può apparire come una normale negoziazione distributiva. Una parte chiede uno sconto, l'altra difende il valore dell'offerta. Il confronto sembra numerico. Spesso, però, il numero è solo la superficie.

Dietro la richiesta di sconto può esserci una promessa già fatta internamente, un budget bloccato, il timore di creare un precedente. Può esserci anche un'alternativa debole, che la controparte non può rendere visibile senza perdere potere negoziale. Vista attraverso le basi di potere, la situazione cambia: il vincolo di budget diventa un limite autorizzativo; la promessa fatta internamente attiva reputazione e legittimità; il controllo dell'informazione modifica il peso delle alternative percepite.

La questione del prezzo diventa allora inseparabile dalla forma dell'accordo che la controparte può sostenere nel proprio contesto. La soluzione può stare nella struttura del pagamento, nel modo in cui l'accordo viene presentato internamente, oppure nella distinzione tra fase pilota e accordo quadro. Una proposta regge solo se può essere approvata, implementata e spiegata nel sistema che la riceverà.

Quando una parte percepisce che il proprio spazio di manovra si restringe, protegge status, mandato e reputazione. Se invece il campo consente una ristrutturazione, la trattativa può spostarsi dal prezzo alla forma dell'accordo, dalla concessione alla sequenza, dalla clausola al criterio di implementazione. Il contesto non resta fuori dal contenuto: ne determina la forma praticabile.

4.1 Il contesto come luogo del potere distribuito

Il contesto obbliga a leggere il potere in modo meno superficiale. Risorse, dimensione economica e forza contrattuale contano, ma non esauriscono il quadro. Pesano anche legittimità, competenza, urgenza, reputazione, controllo dell'informazione e capacità di attendere.

Una parte apparentemente debole può controllare una risorsa critica o beneficiare dei tempi stretti della controparte. Una parte forte può trovarsi esposta se deve ottenere ratifiche multiple o se non può permettersi il fallimento dell'accordo. Anche la legittimità può trasformarsi in vincolo, quando l'attore che ne dispone fatica a convertirla in rapidità decisionale.

La presenza di veto players, vincoli di autorizzazione e sequenze decisionali condiziona lo spazio delle decisioni possibili (Tsebelis, 2002). Il potere negoziale include la capacità di orientare il contesto in cui il tavolo viene interpretato, autorizzato e successivamente implementato (Western, 2020). Un rifiuto può sembrare irrazionale al tavolo e risultare perfettamente coerente con la configurazione di stakeholder e basi di potere che lo sostiene. Anche l'impasse può derivare da configurazioni strutturali, vincoli di autorizzazione, preferenze per il mancato accordo o costi politici non immediatamente visibili (Schweinsberg et al., 2022).

Da qui nasce un errore frequente: attribuire alla psicologia della controparte ciò che appartiene invece all'architettura del campo. Un negoziatore può apparire rigido per stile personale; può anche essere bloccato da un pubblico interno, da una promessa già assunta o da una sequenza decisionale che gli impedisce di concedere nel momento richiesto. La risposta cambia di conseguenza: non sempre serve più persuasione; talvolta occorre riprogettare il campo in cui la concessione dovrebbe diventare sostenibile.

Valutare il potere della controparte serve a poco se resta invisibile il potere che la condiziona: chi può autorizzare, bloccare, legittimare, delegittimare o rendere implementabile l'accordo. In molte negoziazioni, l'attore più influente non parla al tavolo. Definisce le condizioni entro cui il tavolo potrà produrre un esito.

5. Rischi, salvaguardie e trasformazioni

Leggere il campo amplia il potere negoziale e accresce la responsabilità del suo uso.

5.1 Rischi e salvaguardie

Leggere il contesto dà potere. Comprendere i vincoli della controparte può aiutare a costruire un accordo più sostenibile; può anche diventare pressione opaca. Sapere che l'altro ha poco tempo, deve rispondere a un superiore o teme un costo reputazionale può indurre a sfruttare la vulnerabilità invece che a progettare una soluzione più robusta.

Il limite riguarda l'autonomia della controparte. Conoscere i vincoli dell'altro diventa problematico quando serve a restringerne artificialmente lo spazio decisionale. Un accordo ottenuto sfruttando opacità e pressione può sembrare efficiente nel breve periodo, ma produce sfiducia e instabilità nel rapporto negoziale.

Le salvaguardie non richiedono formule sofisticate. Servono criteri trasparenti, attenzione alla sostenibilità dell'accordo per entrambe le parti, rifiuto di pressioni costruite artificialmente e verifica del mandato reale. Quanto più il contesto diventa leggibile, tanto più aumenta la responsabilità nell'uso di quella conoscenza.

5.2 Che cosa sta cambiando

Il dato nuovo non è l'importanza del contesto, ma la velocità con cui stakeholder, vincoli e basi di potere si riorganizzano. La disruption geopolitica modifica catene del valore e criteri di affidabilità. La polarizzazione aumenta il costo pubblico delle concessioni. La comunicazione digitale rende più difficile separare il merito dell'accordo dalla sua percezione. Le organizzazioni diventano più interdipendenti, senza diventare automaticamente più capaci di coordinarsi.

La svolta geopolitica dell'UE si manifesta anche nella ridefinizione della politica industriale, sempre più orientata a presidiare filiere e capacità strategiche (McNamara, 2024). La ricerca recente descrive questa trasformazione come una svolta "geo-dirigista", in cui la sovranità tecnologica diventa criterio di politica industriale e di posizionamento internazionale (Seidl & Schmitz, 2024). Il lessico dell'open strategic autonomy riflette la stessa tensione: preservare apertura e interdipendenza dentro un contesto internazionale segnato da logiche più competitive e da maggiore interventismo statale (Mariotti, 2025).

Queste trasformazioni entrano nella negoziazione perché modificano stakeholder rilevanti e basi di potere. Un contratto di fornitura, se tocca filiere sensibili, porta con sé valutazioni di sicurezza e continuità strategica. Una partnership tecnologica può coinvolgere profili regolatori e reputazionali. Un accordo in un ambiente polarizzato deve spesso essere costruito anche come soluzione difendibile davanti a pubblici diversi.

Saper argomentare al tavolo resta necessario. La competenza negoziale, però, si misura sempre più nella capacità di riconoscere come i vincoli si formano, si comunicano e possono essere ristrutturati. La distinzione decisiva passa tra ciò che la controparte non vuole fare e ciò che non può sostenere. La negoziazione contemporanea è sempre meno un episodio isolato e sempre più una pratica situata dentro ecosistemi complessi.

5.3 Implicazioni strategiche

La lettura del contesto trasforma la preparazione da esercizio preliminare a capacità continua di osservare vincoli, autorizzazioni e condizioni di sostenibilità dell'accordo.

PER LE ISTITUZIONI E L'UNIONE EUROPEA

La qualità dell'accordo dipende dalla capacità di conciliare tempi decisionali, pluralità dei livelli di autorizzazione e credibilità normativa. Mappare in anticipo veto, ratifiche e pubblici interni aiuta a distinguere l'inefficienza tattica dai vincoli strutturali del processo.

PER ORGANIZZAZIONI E IMPRESE

Prezzo, mandato e clausole devono essere letti insieme alle condizioni interne che rendono l'accordo approvabile e attuabile. Sequenza, struttura del pagamento, fasi pilota e criteri di implementazione possono ampliare lo spazio negoziale senza ridurre il confronto a concessioni.

PER NEGOZIATORI E DECISORI

La preparazione deve includere stakeholder visibili e invisibili, basi di potere, urgenza, reputazione, controllo dell'informazione e capacità di attendere. La distinzione decisiva è tra ciò che la controparte non vuole fare e ciò che, nel proprio contesto, non può sostenere.

PER FORMAZIONE E RICERCA

La competenza negoziale va sviluppata oltre la tattica al tavolo, allenando la lettura dei campi mobili e la riprogettazione del setup. L'uso di queste informazioni richiede salvaguardie etiche: trasparenza, rispetto dell'autonomia e sostenibilità dell'accordo per entrambe le parti.

6. Conclusioni

La qualità degli argomenti conta quando il contesto consente di trasformarli in accordo.

La negoziazione non fallisce soltanto perché le parti non trovano le parole giuste al tavolo. Fallisce anche quando quelle parole non hanno più un campo in cui diventare sostenibili. La preparazione classica resta indispensabile: interessi, alternative, criteri e concessioni continuano a costituire la base del lavoro negoziale. Nei contesti mobili, però, questa base deve estendersi al modo in cui il campo distribuisce potere, vincoli, aspettative e possibilità.

Leggere il contesto come configurazione dinamica di stakeholder e basi di potere rende più precisa questa estensione. Il contesto agisce attraverso attori, autorizzazioni, reputazioni, urgenze e competenze che condizionano ciò che una parte può dire, concedere e sostenere. La preparazione riguarda anche la sostenibilità politica, organizzativa e relazionale delle mosse negoziali.

Il caso europeo mostra con chiarezza questa tensione. Un modello fondato su consenso, rule-based cooperation e credibilità normativa può generare legittimità, ma sotto pressione deve continuamente rinegoziare il rapporto tra valori e capacità operativa. La lentezza può consumare efficacia. L'accelerazione, se sacrifica inclusione e trasparenza, può consumare legittimità. Lo stesso meccanismo attraversa imprese e organizzazioni, dove un accordo deve essere conveniente, difendibile e compatibile con il sistema di vincoli in cui verrà implementato.

La qualità degli argomenti conta quando il campo consente loro di trasformarsi in accordo. Per questo leggere il contesto appartiene alla preparazione negoziale stessa.

Bibliografia essenziale

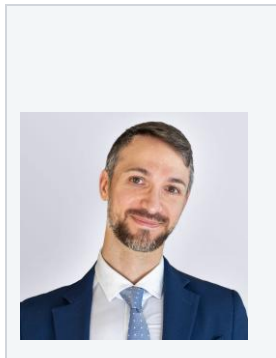
Riferimenti citati nel White Paper, ordinati alfabeticamente.

- Adriaansen, J., Vanhoonacker, S., & Sarkissian, I. (2025). The effect of geopoliticisation on the EU's polity: Exploring institutional power shifts. *Journal of European Public Policy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13501763.2025.2536546>
- Ahrens, L. (2024). The impact of public opinion on voting and policymaking: Is public opinion exogenous or endogenous? *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 34(1), 77–100. <https://doi.org/10.1007/s41358-024-00366-w>
- Boothby, E. J., Cooney, G., & Schweitzer, M. E. (2023). Embracing complexity: A review of negotiation research. *Annual Review of Psychology*, 74, 299–332. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-033020-014116>
- Burstein, P. (2003). The impact of public opinion on public policy: A review and an agenda. *Political Research Quarterly*, 56(1), 29–40. <https://doi.org/10.1177/106591290305600103>
- Fearon, J. D. (1994). Domestic political audiences and the escalation of international disputes. *American Political Science Review*, 88(3), 577–592. <https://doi.org/10.2307/2944796>
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Institute for Social Research.
- Hobolt, S. B., & Wratil, C. (2020). Contestation and responsiveness in EU Council deliberations. *Journal of European Public Policy*, 27(3), 362–381. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1712454>
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-level governance and European integration*. Rowman & Littlefield.
- Kriesi, H. (2016). The politicization of European integration. *Journal of Common Market Studies*, 54(S1), 32–47. <https://doi.org/10.1111/jcms.12406>
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (2006). *3-D negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Harvard Business School Press.
- Mariotti, S. (2025). “Open strategic autonomy” as an industrial policy compass for the EU competitiveness and growth: The good, the bad, or the ugly? *Journal of Industrial and Business Economics*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1007/s40812-024-00327-y>
- McNamara, K. R. (2024). Transforming Europe? The EU's industrial policy and geopolitical turn. *Journal of European Public Policy*, 31(9), 2371–2396. <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2230247>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Nuehnen, F., Martini, F., Cruz Torres, F., & Gubler, J. (2026). Mapping the European negotiation landscape: Insights from the 2025 European Negotiation Conference. *Journal for Global Negotiation*, 2(1), 17–32.
- Olekalns, M. (2026). Lost in translation: Where is the relational context in negotiation research? *Academy of Management Annals*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/annals.2024.0055>
- Putnam, R. D. (1988). Diplomacy and domestic politics: The logic of two-level games. *International Organization*, 42(3), 427–460. <https://doi.org/10.1017/S0020818300027697>
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227–251. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>
- Rhinard, M. (2019). The crisisification of policy-making in the European Union. *Journal of Common Market Studies*, 57(3), 616–633. <https://doi.org/10.1111/jcms.12838>
- Scharpf, F. W. (2006). The joint-decision trap revisited. *Journal of Common Market Studies*, 44(4), 845–864. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2006.00665.x>
- Schmidt, V. A. (2013). Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and “throughput”. *Political Studies*, 61(1), 2–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00962.x>
- Schweinsberg, M., Thau, S., & Pillutla, M. M. (2022). Negotiation impasses: Types, causes, and resolutions. *Journal of Management*, 48(1), 49–76. <https://doi.org/10.1177/01492063211021657>

- Seidl, T., & Schmitz, L. (2024). Moving on to not fall behind? Technological sovereignty and the “geo-dirigiste” turn in EU industrial policy. *Journal of European Public Policy*, 31(8), 2147–2174. <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2248204>
- Takei, M. (2024). Audience costs and the credibility of public versus private threats in international crises. *International Studies Quarterly*, 68(3), sqae091. <https://doi.org/10.1093/isq/sqae091>
- Tsebelis, G. (2002). *Veto players: How political institutions work*. Princeton University Press.
- Western, S. D. (2020). Bargaining power at the negotiation table and beyond. *International Negotiation*, 25(2), 169–200. <https://doi.org/10.1163/15718069-25131239>
- Wrátil, C. (2018). Modes of government responsiveness in the European Union: Evidence from Council negotiation positions. *European Union Politics*, 19(1), 52–74. <https://doi.org/10.1177/1465116517735599>
- Yordanova, N., Ershova, A., Khokhlova, A., Obaid Ul-Islam, S., & Glavaš, G. (2025). When the EU Council responds to public opinion: Negotiating European policy integration. *European Union Politics*, 26(3), 453–476. <https://doi.org/10.1177/14651165251340212>

Profilo autore

Autore del White Paper



Filippo Martini

Docente, formatore e consulente in negoziazione e mediazione, opera tra università, formazione executive e ricerca applicata. È Adjunct Professor di Tecniche di Negoziazione e Mediazione presso l'Università di Ferrara e docente presso Bologna Business School. Co-founder del Journal for Global Negotiation e Fellow dell'Institute for Global Negotiation, si occupa di preparazione negoziale, gestione del conflitto e uso critico dell'AI nei processi decisionali complessi.

DYNAMES

Difesa • Sicurezza • Resilienza

DYNAMES è una rivista registrata dedicata all'analisi dei temi strategici di difesa, sicurezza, comunicazione, geopolitica, resilienza e interesse nazionale.

Registrata al Tribunale di Busto Arsizio

N. 01/2026 del 25 febbraio 2026

Iscrizione ROC

n. 44335

Con sede in Via Carlo Noè 45 Gallarate (VA), C.F. 3800470126

Direttore responsabile Fabio Boscacci

Pubblicazione diffusa in formato digitale mediante il sito www.dynames.it e gli altri canali ufficiali della testata.

Tutti i diritti sono riservati. La riproduzione, distribuzione, comunicazione al pubblico, elaborazione o utilizzo, anche parziale, dei contenuti pubblicati è consentita nei limiti previsti dalla legge e previa corretta citazione della fonte, salvo diversa autorizzazione scritta dell'editore o dei titolari dei diritti. Restano consentiti gli utilizzi per finalità di cronaca, studio, ricerca, critica e discussione, nei limiti e secondo le condizioni previste dalla normativa applicabile.

Le immagini, i marchi, i loghi, i segni distintivi, le fonti documentali e gli eventuali materiali di terzi presenti nella pubblicazione appartengono ai rispettivi titolari e sono utilizzati, ove applicabile, per finalità informative, illustrative, scientifiche o di commento. Eventuali richieste di rettifica, segnalazioni relative ai diritti d'autore, comunicazioni legali o richieste di rimozione possono essere inviate a redazione@dynames.it.

Il trattamento dei dati personali eventualmente connesso alle attività editoriali della testata è effettuato nel rispetto della normativa applicabile in materia di protezione dei dati personali. L'informativa privacy aggiornata è disponibile all'indirizzo: redazione@dynames.it.