

Il ruolo di Henry Kissinger nell'evoluzione storica del negoziato

Massimo Antonazzi¹

Abstract: *Il presente contributo analizza alcune delle principali strategie e tecniche negoziali utilizzate da Henry Kissinger con l'obiettivo di collocarne il pensiero e l'azione all'interno dell'evoluzione storica della scienza della negoziazione. Attraverso l'esame della letteratura dedicata alla sua figura e di alcune fonti primarie, il lavoro approfondisce strumenti quali il linkage, la shuttle diplomacy e l'attività di raccolta delle informazioni finalizzata alla costruzione dei profili negoziali degli interlocutori. L'analisi evidenzia come Kissinger rappresenti, da un lato, uno dei più autorevoli interpreti della fase tecno-razionalista della negoziazione e, dall'altro, sia stato in grado di anticipare temi che diverranno centrali nella successiva evoluzione della disciplina. Il saggio propone, pertanto, una rilettura di Kissinger come protagonista della storia del pensiero negoziale, tentando di offrire una sua collocazione all'interno dello sviluppo storico della scienza della negoziazione.*

Parole chiave: Henry Kissinger, Teoria della negoziazione, Fase tecno-razionalista, Shuttle Diplomacy, Linkage, Elementi intangibili, Gestione dei conflitti.

Abstract: *This contribution analyses some of the principal negotiation strategies and techniques employed by Henry Kissinger with the aim of situating his thought and actions within the historical evolution of negotiation science. Through an examination of the literature devoted to his figure and of selected primary sources, the study explores such tools as linkage, shuttle diplomacy, and the information-gathering activities aimed at constructing negotiation profiles of counterparts. The analysis highlights how Kissinger represents, on the one hand, one of the most authoritative interpreters of the techno-rationalist phase of negotiation and, on the other, how he was able to anticipate themes that would later become central to the subsequent evolution of the discipline. The contribution therefore proposes a reinterpretation of Kissinger as a protagonist in the history of negotiation thought, attempting to situate his contribution within the historical development of negotiation science.*

Keywords: Henry Kissinger, Negotiation Theory, Techno-Rationalist Phase, Shuttle Diplomacy, Linkage, Intangible Elements, Conflict Management.

¹ Docente su convenzione in Tecniche e Strategie di Negoziazione presso il Dipartimento di Studi Europei, Americani e Interculturali della Facoltà di Lettere e Filosofia della "Sapienza" Università di Roma.

I. Introduzione

Il presente contributo si inserisce all'interno di un percorso di ricerca già avviato in alcune mie precedenti pubblicazioni, volto a ricostruire l'evoluzione storica dei processi negoziali attraverso l'analisi di quegli autori che, in momenti differenti, hanno contribuito alla progressiva decodificazione delle strategie di negoziazione, segnando il passaggio dalla semplice prassi alla formalizzazione teorica del negoziato. La consapevolezza che l'esigenza di decodificare la prassi negoziale fosse già presente in epoche storiche diverse diventa elemento essenziale per superare le questioni relative all'ortodossia degli stili e per apprezzare la capacità dello strumento negoziale di mantenere una sorprendente attualità nel corso dei secoli.

Muovendo da tali premesse, il presente contributo si propone di analizzare il ruolo svolto da Henry Kissinger nel processo evolutivo delle strategie negoziali, mostrando come il suo impianto teorico abbia generato linee interpretative e modelli operativi che, direttamente o indirettamente, hanno inciso sulla successiva strutturazione della scienza della negoziazione contemporanea. L'interesse del presente contributo verso l'autore statunitense, quindi, non riguarda tanto le sue azioni diplomatiche o il ruolo che ha ricoperto nella storia delle relazioni internazionali, quanto piuttosto il suo impianto teorico e pratico in campo negoziale. Ciò che tenterò di mettere in luce sono gli approcci più innovativi e caratterizzanti relativi alle modalità di gestione delle trattative, nonché la loro collocazione all'interno dello sviluppo della scienza della negoziazione. Sebbene lo studio degli approcci negoziali del diplomatico statunitense non rappresenti una novità assoluta – essendo già stato oggetto di numerose analisi – ciò che trovo particolarmente interessante è la possibilità di procedere, attraverso l'esame delle sue metodologie negoziali, ad una sistematizzazione del suo contributo all'interno dell'evoluzione del processo negoziale. L'obiettivo è, dunque, duplice: da un lato, mettere in luce se e in che modo Kissinger abbia introdotto elementi di innovazione in una specifica fase dello sviluppo storico della scienza della negoziazione; dall'altro, comprenderne il posizionamento teorico all'interno dell'evoluzione della stessa disciplina.

Henry Kissinger nacque il 27 maggio 1923 a Fürth, in Baviera, da una famiglia ebreo-tedesca costretta a emigrare negli Stati Uniti a causa delle persecuzioni razziali del regime nazionalsocialista. Politologo di formazione, ricoprì l'incarico di assistente speciale del Presidente per la Sicurezza Nazionale, dal 1969 al 1975, e quello di Segretario di Stato sotto le presidenze di Richard M. Nixon (1973-1974) e Gerald R. Ford (1974-1977) e senza dubbio è stato uno dei massimi protagonisti della politica estera statunitense del secondo dopoguerra.

Nel 1954, quando portò a termine la sua tesi di dottorato, era ancora poco conosciuto al di fuori della ristretta cerchia accademica. Solo negli anni successivi sarebbe divenuto Consigliere per la Sicurezza Nazionale e poi Segretario di Stato del Presidente Nixon, arrivando a ricoprire simultaneamente due tra i ruoli più influenti della politica estera statunitense: una circostanza che lo rese un caso pressoché unico nella storia americana. All'epoca, tuttavia, gran parte delle opere che avrebbero segnato il suo percorso intellettuale non era ancora stata pubblicata. Kissinger era, come molti giovani studiosi, impegnato a costruire la propria carriera accademica. I suoi studi ad Harvard avevano già rivelato un orientamento teorico molto marcato: la tesi di laurea, intitolata *Il signi-*

ficato della storia: riflessioni su Spengler, Toynbee e Kant, mostrava un interesse profondo per la filosofia della storia e per il rapporto tra ordine, crisi e decisione politica. La tesi di dottorato, poi pubblicata come *A World Restored*², segnò un ulteriore passaggio: dall'indagine filosofica sulla storia alla riflessione storico-politica sulla diplomazia europea, sul Congresso di Vienna e sull'equilibrio tra potenze³. Da quel momento, Kissinger orientò progressivamente i suoi interessi verso la politica estera, le relazioni internazionali e gli studi strategici. Anche le opere successive – da *Nuclear Weapons and Foreign Policy* a *The Necessity for Choice*, fino a *The Troubled Partnership* – confermano tale orientamento⁴.

2. La fase tecno-razionalista e il posizionamento di Kissinger

Per comprendere appieno il ruolo e l'influenza di Henry Kissinger nel mondo delle trattative, occorre partire dalla sua collocazione storica e analizzare, da quella prospettiva, gli aspetti sui quali è riuscito a incidere maggiormente. In tal senso, la sua attività negoziale, tanto sul piano pratico quanto su quello teorico, si inserisce perfettamente all'interno di quella che viene definita fase tecno-razionalista⁵. Quest'ultima nacque alla fine della Seconda guerra mondiale e cedette progressivamente il passo alla fase post-moderna, a partire dalla metà degli anni '80. La fase tecno-razionalista si sviluppò all'interno del contesto della Guerra fredda e della minaccia nucleare, in un periodo in cui il nuovo equilibrio internazionale aveva determinato una profonda trasformazione dei conflitti. In tale scenario emerse la necessità di elaborare modelli strategici e approcci negoziali in grado di gestire livelli di complessità, rischio e interdipendenza mai sperimentati in precedenza dalla ricerca negoziale.

Tale fase evolutiva venne costruita su alcuni presupposti teorici che, partendo dalla visione stessa dell'individuo, influenzarono inevitabilmente sia la figura del negoziatore sia la concezione stessa del negoziato. L'impianto teorico sul quale furono sviluppati i principali approcci negoziali si fondava principalmente su due pilastri: la teoria dell'utilità attesa e la visione cartesiana dell'individuo. La teoria dell'utilità attesa, dominante negli studi economici dell'epoca, sosteneva che l'individuo, posto di fronte a scelte in condizioni di incertezza, tendesse ad agire in modo razionale, perseguendo la massimizzazione della propria utilità. Il negoziatore veniva, quindi, concepito come un soggetto capace di valutare costi, benefici, rischi e probabilità in maniera logica e lineare, orientando le proprie decisioni verso l'alternativa ritenuta più vantaggiosa⁶. Accanto a

² Kissinger (1957).

³ Hamilton, Langhorne 2011, 182: "On completing his doctoral thesis on great power relations in the immediate post-Napoleonic period, published later under the title *A World Restored*, he joined the Council on Foreign Relations in New York in 1954. Here he was involved in the work of a Council study group on the Eisenhower administration's controversial nuclear doctrine of 'Massive Retaliation'. The investigations resulted in Kissinger's next book, *Nuclear Weapons and Foreign Policy* (1957)".

⁴ Patrizio (1976).

⁵ In merito alla quale non si può non citare, a titolo esemplificativo, Fisher – Ury – Patton (1981).

⁶ Antonazzi (2023), III-II2: "Come conseguenza, la negoziazione venne fortemente influenzata dalla 'teoria dell'utilità attesa', proposta dagli scienziati John Von Neumann e Morgenstern nel celebre trattato 'Theory of Games and Economic Behaviour', ritenuta, fino alla metà degli anni '70, dominante nella spiegazione del comportamento umano di fronte a problemi decisionali. La nozione di utilità attesa è stata

questo paradigma operava la visione cartesiana dell'uomo, che stabiliva una netta separazione tra dimensione razionale ed emotiva⁷. Le emozioni erano considerate elementi di disturbo del processo decisionale, fattori in grado di compromettere la lucidità strategica dell'individuo. Di conseguenza, la ricerca negoziale della fase tecno-razionalista tendeva a privilegiare approcci analitici, matematici e prescrittivi, relegando in secondo piano la dimensione psicologica, relazionale ed emotiva del conflitto. All'interno di questo quadro teorico, il negoziato veniva interpretato prevalentemente come un problema tecnico-strategico, gestibile attraverso modelli razionali, criteri oggettivi e strumenti di calcolo delle alternative⁸.

Da un punto di vista sostanziale, lo sviluppo di tale impianto teorico vide, nel corso dei decenni, il contributo dei think tank militari e strategici⁹ e, parallelamente, il lavoro di

introdotta in ambito economico dalla teoria dei giochi e si basa sul principio che una scelta è 'razionale' nella misura in cui massimizza l'utilità derivante dall'esito della scelta stessa. L'utilità rappresenta un indice delle preferenze del consumatore in un contesto di rischio e definisce il grado di piacere che il soggetto ricava dal soddisfacimento dei suoi bisogni. Secondo questo modello teorico, le persone dovrebbero scegliere l'opzione alla quale è associata l'utilità attesa più elevata, cioè l'alternativa che in assoluto offre i guadagni più elevati o le perdite più basse. Secondo Von Neumann e Morgenstern, se le preferenze di un individuo soddisfano certi assiomi alla base del comportamento razionale, allora le scelte di quell'individuo possono essere descritte come equivalenti alla massimizzazione dell'utilità attesa. La 'teoria dei giochi', quindi, è una disciplina matematica che studia le decisioni individuali in situazioni in cui vi sono interazioni tra diversi soggetti e in cui le decisioni di un soggetto possono influire sui risultati del rivale. Le soluzioni possono essere competitive o cooperative. La declinazione di tale teoria nel processo negoziale portava a considerare i negoziatori come attori razionali che giocavano con alternative note ma dinanzi a un esito incerto". Sull'uso della Teoria dei Giochi in ambito negoziale, si veda anche Amati, 2011.

⁷ Come ho già avuto modo di affermare in Antonazzi (2024): "Fino al 1994, anno di pubblicazione del lavoro di Antonio Damasio, la teoria delle scienze cognitive classiche, nata dalla filosofia di René Descartes, tendeva a separare nettamente la materia dallo spirito, l'aspetto intellettuale da quello emotivo e, conseguentemente, il corpo dalla mente. La cultura occidentale e le scienze cognitive classiche ereditarono tale impostazione dualistica, sviluppando l'idea che la razionalità potesse operare indipendentemente dalle emozioni, che la mente fosse separabile dal corpo e che il processo decisionale ottimale richiedesse il controllo, se non addirittura l'eliminazione, della dimensione emotiva".

⁸ Questa visione risente anche di un ben preciso modello gnoseologico e antropologico, radicato in Occidente nel contesto moderno e andato progressivamente in crisi nel contesto postmoderno. Sulla presenza di modelli di razionalità negoziale, anche nel mondo antico, non riducibili a un razionalismo pragmatico-utilitaristico, si veda Reggio (2021).

⁹ Antonazzi (2023), III: "Alla fine della Seconda guerra mondiale, le conseguenze delle bombe su Hiroshima e Nagasaki e la minaccia di una guerra nucleare fecero emergere la necessità di sviluppare nuove strategie di negoziazione e risoluzione dei conflitti. La ricerca, proseguendo nello stesso solco razionalistico, si impegnò con rinnovato vigore ad analizzare le molteplici declinazioni del processo negoziale e in questo senso un ruolo importante arrivò dai think tank accademici e militari, che cominciarono ad affrontare l'analisi dei conflitti, divenendo luoghi di dibattito su strategie e tattiche di negoziazione. L'espressione think tank venne usata per la prima volta, durante la Seconda guerra mondiale, per descrivere letteralmente gli strateghi a bordo dei carri armati. Del resto, l'evoluzione industriale che aveva accompagnato il conflitto determinò, in seno agli eserciti, il bisogno di risorse che si dedicassero totalmente alle questioni strategiche. Uno dei più influenti *think tank* fu la *Rand Corporation*, costituita nel 1948, con l'obiettivo di favorire e promuovere studi scientifici per la sicurezza degli Stati Uniti d'America. In tale contesto, venne decodificata, ad esempio, la dottrina della distruzione reciproca assicurata (MAD), che può essere considerata un definitivo perfezionamento della tattica negoziale dell'*ultimatum*".

studiosi della negoziazione come Robert Axelrod¹⁰ e Howard Raiffa¹¹, che applicarono la teoria dei giochi alla strutturazione delle strategie negoziali¹². Dalla fine degli anni '70 ai primi anni '80, invece, un ruolo centrale fu assunto dalla scuola harvardiana e dal lavoro sviluppato all'interno dell'*Harvard Negotiation Project*, che contribuì alla sistematizzazione di modelli negoziali razionalisti fondati su un approccio professionale¹³.

Il contributo di Henry Kissinger nel campo della negoziazione si colloca perfettamente all'interno di questa specifica fase evolutiva. Del resto, la sua attività, tanto teorica quanto pratica, ebbe inizio negli anni '50 e si sviluppò fino alla fine degli anni '70. Essa può essere suddivisa in due momenti principali: una prima fase, prevalentemente teorica e accademica, caratterizzata dagli studi strategici, dalla riflessione sulla diplomazia e dall'analisi dell'equilibrio internazionale; una seconda fase, collocabile tra la fine degli anni '60 e gli anni '70, fortemente operativa, segnata dalla sua intensa attività diplomatica e dal ruolo ricoperto all'interno della politica estera statunitense. Va detto fin da subito che la fase accademica di Kissinger non vide mai pubblicazioni aventi come tema centrale le tecniche di negoziazione in senso stretto, bensì opere di più ampio respiro all'interno delle quali emergevano la sua visione del conflitto, dell'ordine internazionale e dell'equilibrio tra potenze. I suoi principali lavori non rappresentano, quindi, un compendio di tecniche negoziali, quanto piuttosto l'esposizione delle basi concettuali e strategiche sulle quali sarebbe stata successivamente costruita la sua attività diplomatica. Ad esempio, all'interno di *A World Restored* e, successivamente, in *Diplomacy*¹⁴, assistiamo alla decodificazione del pensiero strategico che avrebbe influenzato l'intera attività negoziale di Kissinger. La sua visione della stabilità internazionale, non come risultato del semplice desiderio di pace, ma come espressione di un ordine legittimo condiviso dalle grandi potenze, e la conseguente idea secondo cui la pace non derivi dall'assenza di conflitti bensì dall'equilibrio tra potenze che accettano regole comuni, incideranno profondamente anche sulla sua concezione del negoziato. Quest'ultimo, infatti, diventa lo strumento di gestione dell'ordine internazionale, indispensabile per contenere e disciplinare l'esercizio del potere. In questo senso, l'assenza di un vero e proprio manuale teorico dedicato alle tecniche di negoziazione non ha consentito una diretta decodifica-

¹⁰ Vedasi: Axelrod (1982).

¹¹ Cfr, anzitutto, Raiffa (1984).

¹² Antonazzi (2023), III: "In questa atmosfera, Howard Raiffa e Robert Axelrod, esperti nel campo della gestione dei conflitti, iniziarono a esaminare la scienza della negoziazione, usando la teoria dei giochi e il paradigma della scelta razionale. Un esempio, in questo senso, è rappresentato dall'esercizio del dilemma del prigioniero, ideato da Albert Tucker nel 1950, per illustrare la teoria dei giochi e l'equilibrio di Nash, che ispirò dozzine di esperti di negoziazione per moltissimi anni".

¹³ Antonazzi (2023), II2: "Verso la fine degli anni '70, tali approcci alla gestione dei negoziati cominciarono a penetrare nel sistema giuridico statunitense, ad esempio, nella gestione dei divorzi e delle questioni familiari. Ciò rappresentò il contesto ideale per l'affermazione di un nuovo e decisivo sviluppo della fase tecno-razionalista, nato dal lavoro dei professori Roger Fisher e William Ury e del loro modello di negoziazione, basato sui principi e sugli interessi. Tale modello divenne celebre grazie alla pubblicazione, nel 1981, del libro *Getting to Yes*".

¹⁴ Hamilton, Langhorne (2011), 183: "Even after the end of his official career Henry Kissinger has remained a much-sought-after adviser and commentator on international affairs, serving on bipartisan and presidential commissions in the 1980s and early 1990s. Apart from his three weighty tomes of memoirs (1979±99), he also published *Diplomacy* (1994), a history of post-Westphalian international politics to the end of the cold war".

zione del pensiero negoziale di Kissinger. Le sue strategie e le sue tecniche sono state, infatti, ricavate principalmente attraverso l'analisi e l'osservazione della sua concreta attività diplomatica. Questo, a mio parere, non ha ridotto l'influenza che la sua attività ha esercitato sullo sviluppo delle strategie di negoziazione, né ha impedito agli studiosi e agli esperti del settore di approfondire nel tempo le sue metodologie negoziali. In questo solco si colloca il presente contributo che, come già anticipato, attraverso l'analisi di alcune strategie negoziali di Henry Kissinger, mira a una sua collocazione storica all'interno dell'evoluzione della scienza della negoziazione. Per ragioni di economia espositiva, il lavoro si limita esclusivamente all'esame di alcune strategie negoziali, selezionate in quanto particolarmente rappresentative della sua metodologia operativa.

3. La strategia del *linkage* e l'utilizzo dell'interdipendenza come strumento tattico

Uno degli approcci maggiormente celebrati dello stile negoziale kissingeriano è stato, senza dubbio, quello del *linkage*, che rappresenta, anche a mio parere, uno degli elementi più distintivi della sua impostazione strategica e, proprio per questo, merita un'analisi specifica all'interno delle sue metodologie negoziali. Il *linkage* mirava proprio a individuare connessioni tra differenti tavoli negoziali, ampliando inevitabilmente la posta in gioco ma creando, al contempo, nuove opportunità di equilibrio e relazione tra gli attori coinvolti. In tal senso, possiamo affermare che l'utilizzo del *linkage* evidenzia come, per Kissinger, la struttura degli interessi rappresentasse uno degli elementi cardine del processo negoziale.

La sua tendenza a portare al tavolo delle trattative dossier collegati, ma spesso non direttamente inseriti nell'ordine del giorno di quello specifico incontro, mostra, infatti, come utilizzasse l'interdipendenza tra i differenti scenari come un vero e proprio strumento tattico e strategico.

Ovviamente, il contesto nel quale operava, quasi sempre di natura diplomatica e internazionale, risultava particolarmente funzionale a tale approccio, poiché nella maggior parte dei casi si trattava di negoziati con una struttura prevalentemente integrativa, nei quali era possibile ampliare l'oggetto del negoziato stesso, costruendo un progressivo allargamento della cosiddetta "*torta negoziale*".

Del resto, come ho avuto modo di sostenere più volte, essere in grado di riconoscere se ci si trovi dinanzi a un negoziato distributivo o integrativo rappresenta una delle capacità fondamentali per chi negozia professionalmente¹⁵. Un errore molto comune, infatti,

¹⁵ Antonazzi (2024): "In via preliminare, mi preme evidenziare che la struttura di interessi non è qualcosa sulla quale i negoziatori hanno un controllo diretto o, meglio, non sono loro a poterla scegliere, ma rappresenta un dato oggettivo. Molto spesso viene confuso tale elemento con il concetto di approccio alla negoziazione, generando una errata sovrapposizione con lo stile negoziale. In realtà, non sono gli individui, con le proprie inclinazioni caratteriali, a poter determinare la struttura di interessi, ma è il contesto negoziale che la definisce e ai negoziatori non resta che riconoscerla. In questo senso, va detto che, in base alla struttura di interessi, si possono affrontare due tipologie negoziali fondamentali: la negoziazione distributiva e la negoziazione integrativa. La negoziazione distributiva è caratterizzata dalla totale divergenza degli interessi in campo dalla conseguente rigidità delle posizioni delle parti in causa che riman-

è quello di confondere le differenti strutture di interessi o nel sottovalutare l'importanza di tale elemento, finendo, così, per negoziare le questioni multilivello tipiche di una struttura integrativa come una sommatoria di molteplici negoziazioni distributive. Ciò comporta generalmente un aumento dei livelli di conflittualità e, soprattutto, la perdita della complessità sistemica del quadro negoziale. Con Kissinger assistiamo, però, a un ulteriore passo avanti: egli non si limitava a riconoscere l'importanza dell'esatta identificazione della struttura negoziale, ma utilizzava consapevolmente e strategicamente le peculiarità dei negoziati integrativi per modificare equilibri, interessi e relazioni tra gli attori coinvolti.

L'esempio maggiormente citato per la comprensione della strategia del *linkage* di Kissinger è rappresentato dagli incontri segreti che lo stesso portò avanti con Zhou Enlai, nel 1971, finalizzati a preparare la successiva visita di Richard Nixon in Cina. Per comprendere la portata strategica dell'episodio è necessario ricordare il contesto storico nel quale tali incontri si collocarono. Gli Stati Uniti erano ancora profondamente coinvolti nella guerra del Vietnam e l'amministrazione Nixon riteneva ormai estremamente difficile ottenere risultati significativi limitandosi a un confronto diretto con Hanoi. Parallelamente, i rapporti tra Cina e Unione Sovietica avevano raggiunto livelli di tensione elevatissimi, culminati negli scontri armati sul confine sino-sovietico del 1969.

Kissinger comprese, dunque, che il conflitto vietnamita non poteva essere trattato come un tavolo isolato, ma dovesse essere inserito all'interno di un equilibrio strategico più ampio, comprendente la Cina, l'Unione Sovietica e il più ampio assetto della Guerra Fredda. Gli incontri segreti del 1971 avrebbero dovuto avere come oggetto principale la normalizzazione delle relazioni tra Stati Uniti e Cina e la questione di Taiwan; tuttavia, Kissinger utilizzò tale tavolo negoziale anche per discutere il conflitto vietnamita e i rapporti con Mosca. Come sostenuto da Carrie Menkel-Meadow, richiamando gli studi di Sebenius, Burns e Mnookin, tali colloqui non rappresentarono semplici negoziazioni bilaterali, ma parte di una più ampia strategia triangolare, attraverso la quale Kissinger tentava di ottenere sostegno riorganizzando le alleanze diplomatiche e incidendo indirettamente sul conflitto vietnamita.

Tale impostazione olistica, orientata alla ricerca di un ampliamento dell'oggetto iniziale del negoziato e fondata su una visione sistemica della risoluzione dei conflitti, risulta oggi assolutamente dominante nella maggior parte delle scuole di negoziazione contemporanee. Nel contesto storico in cui Kissinger operò, invece, essa rappresentava il passaggio dall'elaborazione teorica già presente all'interno della ricerca alla concreta strutturazione nella prassi negoziale. Non a caso, tale approccio veniva contrapposto a quello definito "*lawyerly*", ossia diretto ad affrontare ciascuna questione analiticamente

gono concentrate per tutto il processo sul raggiungimento del massimo risultato. Possiamo definirla un «tiro alla fune», oppure, ancora meglio, un gioco a somma zero, in cui una parte vince ciò che l'altra perde. Hanno generalmente struttura distributiva i giochi «a posta singola», cioè quelli dove esiste una sola materia del contendere e il conflitto è sulle modalità di distribuzione di questa unica posta. A differenza di quanto appena descritto, la negoziazione integrativa si configura in tutti quei casi in cui sussiste una complementarità di interessi che permette, almeno potenzialmente ad ognuna delle parti, di raggiungere i propri obiettivi. La più importante caratteristica della negoziazione integrativa è data dalla possibilità di effettuare potenzialmente un allargamento della torta negoziale, andando a lavorare sulle alternative in grado di modificare l'oggetto iniziale del negoziato, generando un valore nuovo e inaspettato per le parti".

e “sulla base del proprio specifico merito”, secondo una logica maggiormente settoriale e compartimentata del negoziato. Sotto questo profilo, l’esperienza negoziale di Kissinger contribuì a dimostrare come l’efficacia di un negoziato dipendesse non soltanto dalla gestione delle singole questioni controverse, ma anche dalla capacità di ricondurle a una più ampia architettura strategica.

4. La *shuttle diplomacy* di Kissinger

La *shuttle diplomacy* rappresenta una particolare tecnica negoziale utilizzata prevalentemente nei negoziati multilaterali, nella quale uno dei soggetti coinvolti si sposta tra due o più parti che rifiutano – o non possono permettersi – un confronto diretto faccia a faccia.

Nell’affrontare tale approccio ritengo opportuno precisare fin da subito che nella ricerca e nei lavori dedicati alla *shuttle diplomacy* di Henry Kissinger si riscontra frequentemente la tendenza a definire il diplomatico statunitense, nell’attuazione di tale tecnica, un semplice “mediatore”¹⁶.

A mio parere, si tratta di una qualificazione non del tutto corretta sotto il profilo tecnico-negoziale, poiché tende a sovrapporre due ruoli differenti – quello del mediatore e quello del negoziatore – e, conseguentemente, due istituti distinti: la mediazione e la negoziazione. Questi ultimi, pur rientrando entrambi tra gli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie (ADR) e, pur essendo possibile mutuare alcune tecniche da un istituto all’altro, rimangono profondamente differenti sotto il profilo dei ruoli, dell’approccio psicologico, degli obiettivi perseguiti e, conseguentemente, dei percorsi formativi richiesti. Ciò che, semmai, può essere riscontrato nell’ambito della mediazione è una peculiare forma di negoziazione, riconducibile all’attività di assistenza svolta dai difensori nell’interesse delle rispettive parti. In tale contesto si sviluppa un vero e proprio processo negoziale che, tuttavia, si differenzia dalle tradizionali forme di negoziazione bilaterale, bilaterale multi-parte e multilaterale, assumendo una configurazione autonoma in ragione della presenza del terzo neutrale, la cui funzione incide significativamente sulla struttura e sulle dinamiche del procedimento.

Chiarita tale distinzione, torniamo ora ad analizzare la strategia in esame.

La *shuttle diplomacy* di Kissinger rappresentava, infatti, una strategia negoziale e non una procedura di mediazione; lo stesso Kissinger partecipava direttamente al negoziato quale rappresentante degli interessi statunitensi e non come soggetto terzo e imparziale. La sua attività era pertanto orientata al perseguimento di specifici obiettivi strategici americani, circostanza che rende problematica una sua qualificazione come mediatore in senso tecnico.

Per una corretta decodificazione del fenomeno è necessario ricordare che la ricerca negoziale ha individuato tre differenti tipologie di ruolo nei negoziati multilaterali: i ruoli di processo, finalizzati a far avanzare il gruppo verso una decisione; i ruoli relazionali, diretti alla gestione dei rapporti tra i membri del gruppo e al mantenimento di un “paesaggio semantico” positivo; i ruoli orientati al sé, che tendono, invece, a concentrare

¹⁶ Sebenius *et al.* (2018).

l'attenzione sugli interessi del singolo attore, spesso a discapito dell'efficacia complessiva del processo negoziale. Possiamo, quindi, sostenere che nella *shuttle diplomacy* assuma particolare rilievo la figura del facilitatore, ruolo che nei negoziati multilaterali viene frequentemente assunto – anche in assenza di una formale investitura – da una delle parti coinvolte. Ovviamente, non possiamo parlare di un vero e proprio mediatore stante l'evidente assenza di neutralità. Il mediatore, infatti, presuppone tradizionalmente neutralità rispetto alle parti e assenza di un interesse diretto nel merito del risultato. Henry Kissinger operava, invece, chiaramente come portatore degli interessi strategici statunitensi e utilizzava la gestione del processo negoziale quale strumento per il perseguimento di specifici obiettivi di politica estera. Risulta, pertanto, più corretto ricondurre la sua attività alla figura del facilitatore, inteso come quell'attore che, nei negoziati multilaterali, gestisce il processo e i rapporti tra le parti senza pretendere neutralità sul merito del negoziato, creando le condizioni per una possibile convergenza, pur mantenendo interessi autonomi nel risultato finale. Proprio nella *shuttle diplomacy* emerge con particolare evidenza la centralità del controllo del processo negoziale. Il facilitatore, in questo caso, controlla:

- la sequenza temporale degli incontri;
- il flusso delle informazioni tra le parti;
- il livello di pressione percepito dai negoziatori;
- la costruzione progressiva del *momentum* negoziale.

In tal senso, il controllo del processo diviene una forma di potere capace di incidere sugli equilibri negoziali, senza intervenire direttamente sul contenuto sostanziale delle singole posizioni.

Un ulteriore aspetto di particolare interesse è la segretezza che accompagnava gli incontri e i contatti nell'applicazione della *shuttle diplomacy*. Kissinger non operava in modo aperto e formalizzato come facilitatore all'interno dei negoziati multilaterali, ma agiva prevalentemente attraverso una rete di contatti riservati e canali paralleli di comunicazione. Tale impostazione consentiva a Kissinger di esercitare un controllo maggiore sul flusso delle informazioni e, più in generale, sullo svolgimento del processo. In questo quadro assume particolare rilievo il concetto di *momentum*, che rappresenta una delle conseguenze più significative della tecnica in esame. Kissinger costruiva, infatti, una forma indiretta di gestione del processo negoziale attraverso gli spostamenti fisici da un incontro all'altro. Gli arrivi in tarda notte, gli improvvisi ritardi, le accelerazioni delle trattative e la costante circolazione tra differenti tavoli negoziali contribuivano a generare nelle parti un senso di urgenza e di progressione del processo. Come osservato dalla letteratura, il *momentum* kissingeriano costituiva essenzialmente una forma di gestione del processo distribuita nello spazio, nella quale la tradizionale sala riunioni veniva sostituita dalla sequenza degli incontri e degli spostamenti fisici. Pur non elaborando mai una vera e propria teoria sul ruolo del tempo nel negoziato, il diplomatico americano sembrava intuire con notevole anticipo il valore strategico della dimensione temporale. In tale prospettiva, il tempo non costituisce più soltanto una cornice entro la quale il negoziato si svolge, ma diviene esso stesso un elemento strutturale della trattativa,

capace di incidere e influenzare i processi decisionali delle parti¹⁷. Una delle più celebri applicazioni della *shuttle diplomacy* kissingeriana è riscontrabile nel periodo compreso tra il 1974 e il 1975, all'indomani della Guerra del Kippur del 1973. Dopo il conflitto, che aveva visto coinvolti Egitto, Siria e Israele, il cessate il fuoco appariva estremamente fragile e il rischio di un ritorno alle ostilità rimaneva elevato¹⁸. Non esistendo le condizioni politiche per un confronto diretto tra le parti, Nixon e Kissinger decisero di assumere un ruolo attivo nella gestione della crisi.

In tale contesto, il Segretario di Stato americano sviluppò un'intensa attività negoziale, spostandosi ripetutamente tra Gerusalemme, il Cairo e Damasco, nel tentativo di costruire progressivamente accordi di disimpegno e ridurre il rischio di una nuova guerra. Fu così che, nel gennaio del 1974, Kissinger iniziò a negoziare tra Gerusalemme e il Cairo e, dopo una settimana di intense trattative, riuscì a favorire la conclusione del primo accordo di disimpegno israelo-egiziano. L'intesa prevedeva la creazione di una zona cuscinetto sotto il controllo delle Nazioni Unite e la separazione degli schieramenti militari. Successivamente, l'attenzione del diplomatico americano si spostò sulla Siria, dove il negoziato si rivelò significativamente più complesso e caratterizzato da maggiori resistenze. Tra marzo e maggio del 1974, Kissinger effettuò continui viaggi tra Gerusalemme e Damasco, raccogliendo proposte e controproposte e tentando di ridurre progressivamente la distanza tra le parti. Dopo settimane di trattative e diversi momenti di crisi, il 31 maggio 1974 venne infine raggiunto un accordo di disimpegno israelo-siriano.

L'esempio appena descritto mette chiaramente in luce come Kissinger utilizzasse la *shuttle diplomacy* e in quali circostanze essa trovasse applicazione. Il negoziato era senza dubbio multilaterale, poiché coinvolgeva una pluralità di attori portatori di interessi differenti e tra loro interdipendenti; tuttavia, mancava un effettivo tavolo comune nel quale tali interessi potessero confrontarsi direttamente. In questo contesto, il diplomatico statunitense manteneva una visione complessiva dell'intero processo negoziale che nessun'altra parte possedeva. Attraverso il controllo del flusso informativo, della sequenza degli incontri e dei tempi delle trattative, Kissinger riusciva ad assumere una posizione centrale all'interno del negoziato, trasformandosi nel principale snodo relazionale e comunicativo tra le parti coinvolte. Proprio tale centralità rappresenta uno degli elementi che maggiormente distinguono la *shuttle diplomacy* dalla tradizionale conduzione dei negoziati multilaterali: il soggetto che gestisce il processo non si limita, infatti, a favorire la comunicazione tra le parti, ma acquisisce una posizione privilegia-

¹⁷ Antonazzi (2024): "Per comprendere a pieno il ruolo e l'influenza di tale elemento, è necessario partire dalla consapevolezza che esistono diverse declinazioni che il tempo può assumere all'interno del negoziato e ognuna di esse ha conseguenze e specifici momenti di influenza. Come vedremo successivamente, ad alcuni negoziatori piace costringere gli altri a negoziare sotto la pressione temporale. Capita di frequente che le persone cadano vittime di questa tattica, perché troppo preoccupate di non concludere l'accordo o di offendere l'altra parte. Ciò che più conta, una volta iniziata la negoziazione, è cercare di intuire la durata del processo senza mai dimenticare che prima dell'atto finale ci si potrebbe accorgere di poter realizzare molto più di quello che il tempo disponibile sembrava concedere. La capacità di identificare il posizionamento del tempo nella struttura del negoziato, conoscere la sua influenza rispetto alla fase del processo ed essere in grado di utilizzare o riconoscere gli effetti cognitivi che questo può avere sulle persone durante una trattativa costituisce la base fondamentale di un approccio professionale al negoziato".

¹⁸ Menkel-Meadow (2019).

ta derivante dalla propria capacità di controllare informazioni, tempi e sequenza delle interazioni negoziali.

5. Kissinger e la costruzione dei profili negoziali. Alle origini dell'*Human Intelligence* applicata alla negoziazione

Tra gli approcci negoziali che emergono dall'analisi dell'opera e dell'attività diplomatica di Kissinger, quello che maggiormente ne evidenzia la capacità innovativa è rappresentato da ciò che James K. Sebenius definisce *zoom in*¹⁹.

Lo *zoom in* descrive la tendenza del diplomatico americano a focalizzarsi sulle dinamiche interpersonali, sulla lettura degli interlocutori e sulla costruzione di relazioni personali funzionali al raggiungimento degli obiettivi negoziali. Tale approccio appare particolarmente interessante poiché richiama, sia pure in forma embrionale, l'importanza della raccolta di informazioni finalizzata alla comprensione dei sistemi di credenze degli individui coinvolti nel negoziato²⁰.

Kissinger, infatti, non studiava l'interlocutore per mera curiosità intellettuale, ma per adattare concretamente la propria condotta negoziale alle caratteristiche della controparte. È proprio sotto questo profilo che la conoscenza dell'interlocutore assume una funzione operativa. La raccolta di informazioni sulle convinzioni, sui valori, sulle percezioni e sulle motivazioni profonde dei decisori diviene uno strumento funzionale alla selezione delle tattiche e delle strategie maggiormente efficaci nel singolo contesto negoziale. In questa prospettiva, il *profiling* cessa di essere una semplice attività conoscitiva e si trasforma in una vera e propria risorsa strategica al servizio del negoziato.

Se il *linkage* e la *shuttle diplomacy* mostrano la straordinaria capacità di Kissinger di affrontare i negoziati con una costante attenzione alle interdipendenze del sistema internazionale, lo *zoom in* mostra, invece, un negoziatore capace di anticipare alcune delle intuizioni che diverranno centrali nella fase post-moderna della negoziazione.

¹⁹ Sebenius *et al.* (2018).

²⁰ Antonazzi (2024), 145: "Quel che più conta in un negoziato è saper riconoscere il proprio interlocutore, capire come ragiona, reagisce e agisce in differenti scenari, in poche parole tracciare un profilo del nostro partner è determinante. In questo senso, l'analisi del sistema di credenze e la consapevolezza del suo funzionamento rappresentano un tassello fondamentale nella costruzione di una strategia. Le credenze consistono nelle convinzioni radicate in ciascuno e hanno origine nei modelli socioculturali di riferimento, condizionando la visione sociale del proprio gruppo di appartenenza. Rappresentano degli standard che guidano l'azione, il giudizio e le scelte degli individui. In modo più o meno sotterraneo, tali convinzioni influenzano la nostra evoluzione personale, la nostra crescita professionale e la realizzazione dei nostri desideri, controllano le nostre azioni quotidiane e determinano le nostre abitudini. Del resto, gli individui non sono indifferenti al mondo e non si fermano a una visione puramente fattuale delle loro esperienze. In modo esplicito o implicito, considerano continuamente le cose come buone o cattive, piacevoli o spiacevoli, belle o brutte, appropriate o inappropriate, vere o false. A ogni avvenimento, quindi, può essere attribuito un ampio ventaglio di significati, ma il modo in cui ognuno interpreta e reagisce a un evento è strettamente legato al significato che questo assume relativamente al proprio sistema di credenze. I beliefs di un individuo diventano, quindi, dei filtri per le informazioni, che suggeriscono i significati e i valori da attribuire agli eventi".

L'analitica osservazione degli individui seduti al tavolo delle trattative, infatti, evidenzia una particolare sensibilità verso le caratteristiche personali degli interlocutori e verso quei fattori psicologici che oggi sappiamo influenzare profondamente i processi decisionali e le rappresentazioni cognitive della realtà.

La comprensione delle motivazioni e dei valori dei singoli decisori non rappresentava per Kissinger un semplice esercizio conoscitivo, ma una vera e propria risorsa strategica funzionale alla costruzione della propria condotta negoziale.

Pur senza giungere a una compiuta elaborazione teorica della dimensione psicologica del negoziato, né degli stili negoziali soggettivi, il diplomatico americano sembra aver intuito con largo anticipo come la comprensione dell'interlocutore potesse incidere sull'efficacia delle tattiche adottate, sulla costruzione e, più in generale, sull'evoluzione dell'intero rapporto negoziale.

Con Kissinger, tale attività non costituiva un elemento accessorio, ma rappresentava una componente essenziale del processo. L'analisi della controparte consentiva a Kissinger di selezionare le tattiche e le tecniche che riteneva maggiormente efficaci nel singolo contesto negoziale, poiché egli non si limitava a negoziare con Stati o organizzazioni, ma cercava costantemente di comprendere le persone che rappresentavano tali entità.

Una delle manifestazioni più significative dell'attenzione che Kissinger dedicava all'analisi della controparte è riscontrabile nel *memorandum* classificato "Top Secret" che il diplomatico americano inviò al Presidente Nixon il 14 luglio 1971, al termine della sua visita segreta a Pechino. Il documento, desecretato nel 2005 dal Dipartimento di Stato nell'ambito dell'Executive Order 12958, riveste un particolare interesse poiché non si tratta di una ricostruzione successiva elaborata da studiosi o osservatori esterni, bensì delle valutazioni formulate dallo stesso Kissinger immediatamente dopo gli incontri con la leadership cinese. Il *memorandum* non descrive soltanto i contenuti delle discussioni o le posizioni assunte dalle parti, ma dedica ampio spazio all'analisi delle caratteristiche personali degli interlocutori, del loro stile comunicativo, delle loro convinzioni, delle sensibilità culturali e delle dinamiche psicologiche che sembravano influenzare il comportamento.

La lettura del documento ci restituisce l'immagine di un negoziatore che, pur operando pienamente all'interno degli approcci e delle strategie tipiche della propria epoca, mostra al tempo stesso una significativa capacità innovativa. Tale prerogativa emerge con particolare evidenza quando Kissinger stesso richiama l'importanza degli "*elementi intangibili*" del negoziato²¹. Parlare di elementi intangibili significa, infatti, riconoscere l'esistenza di una dimensione del negoziato che trascende gli interessi materiali, i rapporti di forza e le posizioni formalmente dichiarate dalle parti. Significa attribuire rilevanza alle convinzioni, alle percezioni, alle sensibilità culturali, alle rappresentazioni cognitive della realtà e, più in generale, a tutti quei fattori psicologici che influenzano il comportamento dei decisori. Si tratta proprio di quella dimensione che diverrà il tratto distintivo della successiva fase post-moderna della negoziazione²².

²¹ Kissinger (1971), I: "*For the intangibles are crucial and we must understand them if we are to take advantage of the opportunities we now have, deal effectively with these tough, idealistic, fanatical, single-minded and remarkable people, and thus transform the very framework of global relationships*".

²² Antonazzi (2024), 134: "Si affermò, in questo modo, la dimensione psicologica del processo negozia-

L'espressione non rappresenta una semplice riflessione teorica o una considerazione marginale inserita incidentalmente nel testo. Al contrario, essa appare come la manifestazione di un preciso approccio strategico, soprattutto se valutata alla luce della natura del documento nel quale è contenuta. Non si tratta, infatti, di un'opera accademica o di una riflessione elaborata a posteriori, bensì di un *memorandum* riservato, come detto, destinato al Presidente degli Stati Uniti e redatto immediatamente dopo uno dei più importanti incontri diplomatici della Guerra Fredda. In tale contesto, il richiamo agli elementi intangibili assume una chiara valenza operativa.

Tale valenza emerge con ancora maggiore evidenza proseguendo la lettura del *memorandum*, in particolare nella sezione autonoma che Kissinger intitola *The Chinese*, dedicata all'analisi del profilo culturale, psicologico e negoziale della controparte. In questo senso, è emblematica la descrizione di Zhou Enlai, che Kissinger analizza non soltanto come rappresentante dello Stato cinese, ma come individuo. Il diplomatico americano ne osserva il carattere, lo stile negoziale, il modo di ragionare, le capacità relazionali, il rapporto con la storia e perfino le reazioni emotive. Ne emerge un vero e proprio profilo negoziale che sembra anticipare, almeno sul piano operativo, alcune delle moderne tecniche di raccolta e analisi delle informazioni sugli interlocutori²³.

Ancora più interessante è il fatto che Kissinger non si limitasse a descrivere i dirigenti cinesi, ma procedesse anche a un confronto diretto tra lo stile negoziale di Pechino e quello dei rappresentanti sovietici. Il *memorandum* contiene osservazioni comparative sulle differenti modalità comunicative, relazionali e decisionali dei due sistemi politici, evidenziando una notevole sensibilità verso le variabili culturali e comportamentali del negoziato. Tale sensibilità rappresenta un ulteriore elemento di innovazione, poiché l'attenzione verso queste variabili sarebbe entrata stabilmente nel patrimonio teorico della negoziazione soltanto molti anni dopo, grazie agli studi di comunicazione interculturale organizzativa²⁴. Questa anticipazione non è priva di significato per chi oggi

le e l'importanza degli elementi intangibili nella costruzione della strategia. Questi fattori immateriali influenzano notevolmente i processi e i risultati di un negoziato, determinando le valutazioni attraverso le quali si risolvono gli aspetti tangibili. La percezione, la cognizione e le emozioni sono le colonne portanti di tutte le interazioni sociali, compresa la negoziazione. I nostri atti sociali sono governati da ciò che percepiamo, pensiamo e sentiamo riguardo la controparte, la situazione, i nostri interessi e le nostre posizioni. Quindi, una conoscenza di base di come gli esseri umani percepiscano il mondo che li circonda, elaborino le informazioni e provino emozioni è importante per capire perché i negoziatori assumano determinati comportamenti al tavolo delle trattative. Le scelte di questi ultimi non sempre si basano, infatti, su ragionamenti logici o su calcoli di costo-beneficio; molto spesso, entrano in gioco fattori di natura emotiva e cognitiva, come, ad esempio, la relazione esistente tra le parti, il loro vissuto culturale e sociale, l'esigenza di essere considerati competenti, la necessità di difendere un principio importante o un precedente o la necessità di preservare la propria reputazione".

²³ Kissinger (1971), 10: "*His command of facts, and in particular his knowledge of American events, was remarkable. There was little wasted motion, either in his words or his movements*".

²⁴ Antonazzi (2024), 119-120: "La negoziazione internazionale, una volta sotto il controllo dei rappresentanti ufficiali dello Stato, iniziò a spostarsi verso quella che George Kennan, diplomatico statunitense conosciuto come 'il padre della politica del containment', descrisse per primo come la 'diplomazia senza diplomatici'. In tale contesto, la scienza della negoziazione, a partire dalla fine degli anni '80, nel tentativo di dare risposte efficaci alle crescenti criticità presenti in tali contesti, cominciò a declinare i risultati degli studi in materia di comunicazione interculturale per decodificare le moderne strategie negoziali. La comunicazione interculturale è la disciplina che si occupa dell'analisi dell'interazione comunicativa

si occupa di negoziazione. Gli elementi psicologici e culturali del processo negoziale, insieme all'impatto delle nuove tecnologie, rappresentano le due grandi aree di sviluppo delle moderne strategie negoziali. Il fatto che Kissinger ne avesse intuito la rilevanza operativa cinquant'anni prima, in assenza di qualsiasi supporto teorico formalizzato, è, forse, la conferma più eloquente della natura straordinaria del suo metodo.

6. Conclusioni

Le considerazioni svolte nel presente lavoro si inseriscono all'interno di quella parte della ricerca negoziale che riconosce in Henry Kissinger non soltanto uno dei principali protagonisti della diplomazia internazionale del secondo dopoguerra, ma anche una figura di riferimento per lo studio della negoziazione e della gestione dei conflitti, nonostante nella sua produzione accademica manchi un'opera organica dedicata alle tecniche e alle strategie di negoziazione.

In questo senso, il presente contributo, da un lato, rafforza tale linea interpretativa e, dall'altro, tenta di ampliarne il campo di osservazione, mettendo in luce non solo le capacità negoziali di Kissinger, ma soprattutto il ruolo da lui svolto nel processo di evoluzione e trasformazione del negoziato come strumento professionale di gestione dei conflitti.

Henry Kissinger rappresenta, a mio avviso, una figura centrale nello sviluppo della fase tecno-razionalista, ma il suo posizionamento storico non può essere letto semplicemente come raccordo tra gli approcci sviluppati da autori come Thomas Schelling²⁵, Robert Axelrod e Howard Raiffa, fondati sulla teoria dei giochi e sulla gestione strategica delle interdipendenze, e le prime elaborazioni della scuola di Harvard che, tra la fine degli anni Settanta e i primi anni Ottanta, iniziarono a spostare l'attenzione dal mero confronto tra posizioni alla ricerca degli interessi sottostanti. Le strategie del *linkage* e della *shuttle diplomacy* si inseriscono pienamente nel paradigma sviluppatosi nel secondo dopoguerra, fondato sulla razionalità strategica, sulla gestione delle interdipendenze e sull'equilibrio di potenza. Tuttavia, proprio l'analisi della sua attività negoziale mostra come, all'interno di tale impianto teorico, egli abbia elaborato modalità operative che sembrano anticipare alcune delle successive evoluzioni della disciplina. L'attenzione sistematica alla costruzione dei profili negoziali, l'analisi degli elementi intangibili del processo decisionale, il controllo del processo negoziale e la gestione dell'incertezza rappresentano intuizioni che la ricerca avrebbe formalizzato soltanto a partire dagli

tra rappresentanti di culture diverse, al fine di migliorarne la qualità e l'efficienza. L'anno decisivo nello sviluppo di questa disciplina fu il 1946, quando il Congresso degli USA emanò il 'Foreign Service Act', una legge che stabiliva la costituzione del FSI (Foreign Service Institute), un istituto governativo finalizzato all'educazione interculturale dei propri diplomatici. Il Foreign Service Institute cominciò, nel 1950, a fornire corsi di formazione per migliorare l'adattamento degli americani in servizio all'estero: tra i formatori vi erano Edward T. Hall, Edward Kennard, Henry Lee Smith, Gordon MacGregor e Glen Fisher, che redassero i materiali e svilupparono i primi metodi di insegnamento della comunicazione interculturale, basata sull'intersezione di cultura e comunicazione, esplorando gli effetti di spazio, tempo e della comunicazione non verbale sulla comunicazione".

²⁵ Per il quale rinvio all'ormai classico Schelling (1960).

anni Ottanta. L'originalità di Kissinger non risiede, quindi, nell'aver superato il paradigma tecno-razionalista, ma nell'averne ampliato concretamente i confini, anticipando sul piano operativo gli sviluppi teorici che sarebbero emersi soltanto nelle fasi successive dell'evoluzione della scienza della negoziazione.

In tal senso, ho trovato particolarmente interessante osservare come Kissinger dedicatesse, con largo anticipo rispetto alle elaborazioni successive, una notevole attenzione alla conoscenza dei propri interlocutori²⁶. Tale sensibilità, sviluppata ben prima delle successive teorizzazioni della negoziazione post-moderna, ci restituisce l'immagine di un negoziatore che, pur essendo pienamente figlio della fase tecno-razionalista, aveva intuito come la dimensione psicologica non costituisse un elemento estraneo al negoziato, bensì una sua componente essenziale.

Certamente, in Kissinger non troviamo una compiuta elaborazione teorica del sistema di credenze, né una chiara collocazione di tale elemento all'interno della struttura del processo negoziale. Né, tanto meno, è possibile rinvenire nelle sue opere quell'articolato impianto teorico dedicato alla dimensione psicologica del negoziato, che caratterizzerà molte delle elaborazioni successive.

Tuttavia, l'attenzione che riservava alla raccolta di informazioni su convinzioni, valori e percezioni della controparte non costituiva una mera attività conoscitiva, ma uno strumento funzionale alla costruzione della strategia negoziale stessa. Da questo punto di vista, sembra anticipare alcune delle intuizioni che diverranno centrali nella riflessione negoziale contemporanea, come, ad esempio, l'importanza della raccolta di informazioni orientata non solo a identificare gli interessi perseguiti, ma a comprendere le modalità attraverso cui l'interlocutore interpreta la realtà, valuta le opzioni disponibili e orienta le proprie scelte al tavolo delle trattative. In questa prospettiva, come ho avuto modo di sostenere da tempo, il sistema di credenze passa da semplice elemento descrittivo della personalità del negoziatore a una vera e propria variabile strategica, in grado di influenzare direttamente il comportamento al tavolo delle trattative.

Va osservato che la cornice intellettuale all'interno della quale maturano tali intuizioni è rappresentata dalla consapevolezza del ruolo centrale della fase strategica e del percorso di preparazione che precede l'incontro negoziale vero e proprio. Kissinger sembra attribuire alla preparazione un'importanza fondamentale, almeno pari, se non superiore, a quella della fase negoziale propriamente detta, ossia della sua dimensione operativa. Le energie che generalmente poneva in merito allo studio degli interlocutori, alla costruzione dei *back channels* e all'analisi del contesto sembrano andare in questa direzione. Tale impostazione risulta perfettamente allineata con quanto sostengono le principali scuole di negoziazione contemporanea, secondo le quali la negoziazione inizia, di fatto, ben prima dell'incontro con il proprio interlocutore. Come ho avuto modo di argomentare altrove, la costruzione di una strategia negoziale realmente performan-

²⁶ Un tema di straordinaria attualità e urgenza, che apre a considerazioni non solo psicologiche, bensì anche legate alla capacità di lettura storica, culturale e interculturale, come evidenziato anche in Reggio, (2023). Qui, pur confrontandosi con il remoto mondo ellenistico, l'Autore sostiene l'importanza degli esempi da lui ricostruiti considerandoli paradigmatici per una lettura che, anche nella contemporaneità, sappia rendersi capace di pensiero complesso, e quindi di leggere il contesto in cui la negoziazione è ambientata, così come le differenze culturali dei soggetti e degli ambienti coinvolti.

te richiede l'integrazione di due tipologie di raccolta informativa: una raccolta statica, condotta a monte dell'incontro — di cui lo studio degli interlocutori e la costruzione dei *back channels* kissingeriani costituiscono un'applicazione esemplare — e una raccolta dinamica, condotta nel corso dell'incontro stesso, con la funzione di validare e completare le informazioni già acquisite. In questa prospettiva, anche la fase operativa del negoziato, lungi dal perdere rilievo, assume un ruolo essenzialmente confermativo rispetto al lavoro preparatorio, a riprova di quanto, in Kissinger, la preparazione costituisca il vero baricentro dell'azione negoziale.

Tale lettura interpretativa sembra suggerire un ulteriore elemento di innovazione dell'approccio negoziale kissingeriano, soprattutto se analizzato nella complessità delle tecniche esaminate nel presente contributo. Il *linkage*, la *shuttle diplomacy* e l'attività di costruzione dei profili negoziali possono, infatti, essere letti come strumenti differenti, ma accomunati da una medesima finalità: la progressiva riduzione dell'incertezza che caratterizza i processi negoziali.

Attraverso la gestione delle interdipendenze tra differenti tavoli negoziali, il controllo dei flussi informativi e comunicativi e la raccolta di informazioni sugli interlocutori, Kissinger sembra perseguire costantemente l'obiettivo di ridurre l'imprevedibilità del contesto negoziale, aumentando la propria capacità di orientare il processo stesso. Pur in assenza di un'esplicita elaborazione teorica sul tema, è possibile intravedere, in forma embrionale, una sensibilità verso la gestione dell'incertezza che sarebbe divenuta centrale nelle successive evoluzioni della scienza della negoziazione e che ancora oggi rappresenta uno dei principali obiettivi della preparazione strategica delle trattative. Si tratta di una prospettiva che trova particolare riscontro nelle più recenti elaborazioni teoriche, che identificano nella riduzione dell'incertezza la funzione primaria del processo negoziale e il presupposto per la costruzione di decisioni più consapevoli ed efficaci. Dalle considerazioni svolte emerge, a mio avviso, come Henry Kissinger, più che anticipare una nuova teoria della negoziazione, abbia intuito, attraverso la propria esperienza negoziale, problemi che la ricerca avrebbe cominciato a formalizzare soltanto molti anni dopo. È proprio questa capacità di trasformare in prassi negoziale intuizioni prive di una compiuta elaborazione teorica a rappresentare, probabilmente, il contributo più originale di Henry Kissinger all'evoluzione della scienza della negoziazione.

Bibliografia

- Amati, A., 2011, *La matrice per la gestione dei conflitti nella negoziazione. L'importanza della comunicazione ed interazione umana*, Milano: Lombardo.
- Antonazzi M. (2023), La Negoziazione Post-Moderna tra prevedibile irrazionalità e sfide tecnologiche, in *Mediaries - Rivista su trasformazione dei conflitti, cultura della riparazione e mediazione*, n. 2/2023, pp. 109-130.
- Antonazzi, M. (2024), *Negoziazione. L'arte di ridurre l'incertezza. Teoria e metodo*. Milano: Franco Angeli.
- Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., (1981), *Getting to Yes. Negotiating without giving in*, New York: Penguin.
- Hamilton, K., Langhorne, R. (2011) *The Practice of Diplomacy: Its Evolution, Theory and Administration*. London-New York: Routledge.
- Kissinger, H.A. (1957), *A World Restored: Metternich, Castlereagh and the Problems of Peace, 1812-22*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kissinger, H.A. (1961), *The Necessity for Choice: Prospects of American Foreign Policy*. New York: Harper & Brothers.
- Kissinger, H.A. (1965), *The Troubled Partnership: A Reappraisal of the Atlantic Alliance*. New York: McGraw-Hill.
- Kissinger, H.A. (1971), *Memorandum for the President. My Talks with Chou En-lai*, Washington, 14 July 1971, National Archives, Nixon Presidential Materials, NSC Files, Box 1032, Files for the President—China Material, Polo I Record, July 1971 HAK Visit to PRC.
- Lax, D.A. Sebenius, J. K. (2006), *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Menkel-Meadow, C. (2019), Kissinger the Negotiator: Lessons from Dealmaking at the Highest Level, in *Negotiation Journal*, Vol. 35, No. 3, July 2019, pp. 337-347.
- Patrizio, G. (1976), Kissinger, ovvero storia di un professore, in *Rivista di Studi Politici Internazionali*, Vol. 43, No. 3 (171) (luglio-settembre 1976), pp. 406-416.
- Raiffa, H. (1982) *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Reggio, F. (2021), *La pax attraverso il pactum. Note a margine della figura di Pietro Patrizio, negoziatore di età giustiniana*, in P. Betti – M. Antonazzi, *Negoziatori Italiani*, Roma: Eurilink, pp. 193-228.
- Reggio, F. (2023), *Eracle sulle rive dell'Oxus. L'ellenismo orientale e la sfida dell'interculturalità alle origini delle 'Vie della Seta'. Un approccio filosofico-giuridico e sociologico-politico*, in "Calumet. Intercultural law and humanities review", 15/2022: pp. 152-195.
- Schelling, T. C. (1960) *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sebenius J.K., Burns, N., Mnookin, R.H. (2018), *Kissinger the Negotiator: Lessons from Dealmaking at the Highest Level*. New York: Harper Business.

