

Samantha Gamberini  
Renata Borgato

A woman with long dark hair, wearing a blue blazer over a white shirt, is holding a rectangular wooden sign. The sign has a white background and contains the text 'TRE VOLTE PIÙ GRANDI' in bold, sans-serif font. 'TRE VOLTE' and 'PIÙ' are in dark blue, while 'GRANDI' is in red. The woman's hands are visible, holding the sign from the sides and bottom.

**TRE VOLTE  
PIÙ  
GRANDI**

**Manuale  
di negoziazione  
ad uso  
delle donne  
e non solo**

MANUALI / FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Samantha Gamberini  
Renata Borgato

**TRE VOLTE  
PIÙ  
GRANDI**

**Manuale di negoziazione  
ad uso delle donne e non solo**

MANUALI / FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Fabiola Di Loreto</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b> , di <i>Luisa Pogliana</i>	»	9
<b>Presentazione</b>	»	13
1. Di che cosa parla questo libro	»	13
2. Gli obiettivi del libro	»	13
3. A chi si rivolge	»	14
4. Com'è organizzato il libro	»	14
<b>Parte I</b>		
1. Che cos'è la negoziazione	»	17
2. Non siamo tutti uguali?	»	18
2.1. La fatica di chiedere	»	21
2.2. Quando si può negoziare?	»	22
3. La negoziazione i nemici – La paura del contrasto	»	24
4. Logiche negoziali	»	27
4.1. Logica distributiva/competitiva	»	28
4.2. Logica integrativa/collaborativa	»	29
5. Dalla posizione agli interessi	»	32
6. Obiettivi, obiettivi e ancora obiettivi	»	33
6.1. Il Metodo GTD e gli Obiettivi	»	38
6.2. La MAAN e i falsi miti	»	41
6.3. L'importanza di un ordine mentale	»	42
6.4. Gestire le informazioni	»	44
6.5. Preparare l'apertura	»	45
7. La fase negoziale	»	48

7.1. <i>Leverage</i>	pag.	49
7.2. <i>Leverage</i> : tipologie	»	51
7.3. L'effetto velcro	»	53
7.4. Non è grave mentire a una donna!	»	55
7.5. Civettare o non civettare?	»	56
7.6. Se non puoi batterli unisciti a loro!	»	57
7.7. <i>Framing</i>	»	59
8. Concessioni	»	61
8.1. Reciprocità e <i>logrolling</i>	»	64
9. Comunicazione	»	65
9.1. La disconferma	»	67
9.2. La metaposizione	»	69
9.3. Punto, punto e virgola e punto esclamativo!	»	70
9.4. Ascoltare in modo strategico	»	74
9.5. Strumenti per l'ascolto	»	76
9.6. Le domande	»	77
10. I problemi? Sono una grande opportunità!	»	80
10.1. Tecnica del sandwich	»	82
10.2. Se dobbiamo "giocare" come un uomo...	»	83
11. Stili Negoziali	»	84
12. Tu chiamale se vuoi emozioni	»	86
13. Sopravvivere alle trappole negoziali	»	89
14. Negoziare con persone difficili	»	99
14.1. Aspetti valoriali e obiettivi negoziali	»	102
14.2. Negoziare con chi non sopportiamo	»	103
14.3. Negoziare con chi amiamo	»	104
15. Fase post negoziale	»	107
15.1. Ciclo della riflessività di Gibbs	»	108

## Parte II

1. Soggetti della negoziazione	»	111
2. Da dove siamo partite	»	112
3. Negoziare con se stessa	»	115
4. Negoziare con il partner	»	120
5. Negoziare con le altre donne	»	124
6. Negoziare con il datore di lavoro	»	127
7. Negoziare con soggetti istituzionali	»	135
<b>Appendice</b>	»	137
<b>Bibliografia</b>	»	139



---

# Prefazione

di Fabiola Di Loreto\*

Leggendo questo libro viene spontaneo pensare che essere donna significhi ancora oggi affrontare problematiche che non si esauriscono in quelle ben note e spesso evocate, del tetto di cristallo, delle ridotte opportunità socioeconomiche oppure del ruolo in famiglia, problematiche che impediscono un'emancipazione femminile geograficamente e socialmente trasversale.

Questo lavoro infatti, pur toccando quelle problematiche, ne fa emergere altre che sembrano di buon senso e poco impattanti sulla quotidianità di ognuno di noi e che invece, a mio parere, sono fondative della difficoltà di raggiungere una serena e proficua interdipendenza tra i generi.

Negoziare per una donna è difficile: da una parte, perché sappiamo che non ci vengono riconosciute delle qualità che non elenchiamo nei curricula ma che fanno parte del nostro vissuto storico e culturale e che pertanto sono una ricchezza che portiamo in dote negli ambienti in cui viviamo, sia privati sia pubblici. Dall'altra, perché la nostra indole è istintiva e appassionata e siamo indotte a credere che non sia necessario fare marketing delle nostre qualità perché evidenti.

Ma non si tratta di misurarle con quelle degli uomini perché non si tratta di una competizione: stiamo imparando a far emergere le nostre capacità anche se spesso usiamo tecniche che imitiamo al genere maschile e questo ci crea non poche difficoltà (ivi compresa la nostra incapacità di fare squadra tra di noi).

Il mondo nel quale da sempre lavoro, quello della cooperazione, è un mondo che non si sottrae a questo scenario: io oggi sono una dirigente e rivesto un ruolo di grandi responsabilità all'interno dell'organizzazione ma non è stato semplice nemmeno per me arrivarci. Tuttavia, mi sento di di-

\* Direttore Generale di Confcooperative.

re che i principi a cui si ispira chi fa impresa cooperativa e le nostre modalità di stare sul mercato facilitano una certa presenza e, direi, ascesa, delle donne nelle cooperative. Le nostre statistiche ci dicono che nelle imprese cooperative le donne sono il 60% della forza lavoro (il 40% sono anche socie) e tra queste, molte hanno posizioni apicali. Quanto di questo è frutto di negoziazione? Non lo sappiamo ma è certo che in una cooperativa è più facile ottenere diritti e benefici che rispettino il ruolo di donna e madre e anche più naturale adottare politiche di conciliazione tra vita privata e lavoro di cui tutti i generi poi godono.

Più di dieci anni fa è nata al nostro interno la Commissione Dirigenti Cooperatrici con l'obiettivo di rafforzare la presenza femminile nella governance di Confcooperative e a cascata, dare visibilità al contributo delle donne nelle imprese cooperative. Un lavoro impegnativo che ha permesso di acquisire consapevolezza a un gruppo sempre più folto di donne, non solo dirigenti, che trasferiscono le loro visioni anche al gruppo dirigente nazionale – misto – garantendo così una trasformazione politico culturale necessaria e condivisa. Un buon metodo, a nostro parere, ma che non sembra la soluzione per un problema che va oltre confini e strategie di ogni singola impresa o organizzazione.

Come far diventare concretezza il rispetto che, con belle parole, dalla letteratura alla vita quotidiana ci avvolge in un personaggio da favola che “*non si colpisce nemmeno con un fiore*”? Come si sposa questo con la mancanza di visibilità e di attenzione alle nostre attitudini, competenze, diversità?

Negoziare per una donna è stressante, per un uomo è naturale; per una donna è una conquista, per un uomo una parte del lavoro; nel negoziato la donna subisce un *unconscious bias* un uomo no. Come combattere tutto ciò? Come creare un ambiente più favorevole alle caratteristiche del nostro genere? Questo lavoro parla della mancanza di consapevolezza di noi donne rispetto al contributo che possiamo dare; affronta anche il tema del conflitto che cerchiamo di evitare e nel farlo non ricorriamo nemmeno al contrasto che invece può essere costruttivo e finalizzato a un obiettivo utile e oggettivo.

Naturalmente so bene che questo problema non è generalizzato perché ci sono tanti ambienti – familiari e professionali – dove per le donne è più facile essere autentiche e non giocare a rincorrere metodi e attitudini maschili. Gli ambienti non sono però luoghi a sé stanti e vivono delle emozioni e delle dinamiche tra persone.

Spero che la lettura di questo testo dia a molte e molti la possibilità di riflettere e aggiustare, se necessario, il proprio modo di relazionarsi al genere ricordando che a noi, e solo a noi, spetta il compito di negoziare un mondo dove la convivenza tra generi sia sempre più serena e armoniosa.

---

# Introduzione

di Luisa Pogliana\*

Questo è un libro utile. Per l'ampiezza degli aspetti considerati e perché si fonda sulla realtà, attraverso l'esperienza diretta delle autrici o tramite i risultati di ricerche. E soprattutto, perché mette a fuoco ciò che di solito non si guarda: donne e uomini sono differenti anche nelle dinamiche negoziali. Così nel libro vediamo come entrano in gioco, spesso inconsapevolmente, fattori culturali e sociali che costituiscono per le donne svantaggi su questo terreno. L'utilità sta lì: fornisce strumenti per prenderne consapevolezza e cambiare postura.

Ma c'è di più. Se allarghiamo l'ottica politica, possiamo vedere come il modo di porsi nella relazione negoziale può esprimere invece una forza. Le donne hanno qualcosa da dire sulla negoziazione e sui conflitti, perché sono abituate a fare la spola tra necessità e libertà, tra piacere e doveri, scelta e costrizioni. È un modo peculiare delle donne, che apre prospettive per tutti.

Mi rifaccio a una realtà che conosco: le esperienze di molte donne manager che stanno attuando politiche con un orientamento manageriale nuovo, con un altro modo di concepire l'azienda e il potere. Queste esperienze parlano in fondo di negoziazione.

Una negoziazione che è sempre presente anche dentro i meccanismi interni all'azienda (e a tutte le organizzazioni). Per esempio, tra le manager e il vertice aziendale che ha spesso una cultura contrastante rispetto alla loro, refrattaria a modi di agire che si allontanano dagli standard. Portare avanti politiche in discontinuità con i convincimenti consolidati richiede consapevolezza del contesto aziendale, e dei rischi a cui ci si espone. E dunque, molta attenzione a quanto e come si possono spostare i limiti senza romperli. Questo è un punto chiave: la negoziazione che evita inutili

\* Presidente Donnesenzaguscio.

scontri frontali implica un cambiamento rispetto alle dinamiche solite del potere, rispetto alla sua logica competitiva. Perché il potere è divisivo: se tu acquisti potere lo perdo io e viceversa.

Perciò, in quest'ottica, più spesso maschile, la contrattazione viene intesa come sopraffazione, in funzione di una propria vittoria cercata tramite l'annientamento dell'altro soggetto. Per molte donne, invece, la contrattazione è essenzialmente ricerca e occupazione di uno spazio intermedio, dove si trova una possibile convergenza dei diversi interessi. È mirata a trovare un ritorno adeguato per entrambe le parti in gioco, nella consapevolezza che si dovrà continuare a operare insieme e che l'annientamento di uno è vittoria momentanea, ma distruttiva, delle possibilità successive.

Negoziare è stare in mezzo a interessi che entrano in conflitto – interesse significa in origine proprio questo: 'stare in mezzo' –, ma mantenendo l'orientamento a trovare una risposta accettabile per le diverse parti. L'accezione comune della negoziazione assume come punto di partenza il configgere delle diverse visioni, come sassi che cozzano tra di loro a rischio di sbriciolarsi (è questo l'etimo della parola conflitto). Si può invece, come si racconta nel libro, cercare la possibile interazione tra le parti in contrasto. Parliamo dunque di relazione, perché l'obiettivo non è distruggere l'altro soggetto con cui si deve trattare. La relazione, stando all'origine latina della parola, ci parla ancora di questo: andare e tornare, riportare indietro. Così la relazione che si stabilisce può raggiungere un punto dove i due soggetti si spostano reciprocamente e vantaggiosamente. L'organizzazione, di conseguenza, non è più quella data: è stata modificata dalla relazione.

Aggiungiamo però un passaggio che va dato per scontato: assumere una postura relazionale nella negoziazione non significa essere ingenua. Come in tutte le relazioni bisogna capire chi si ha davanti, se ci sono le basi per fidarsi, se il nostro atteggiamento è condiviso. Insomma, se la relazione è autentica per tutt'e due le parti. Se no, non si cambia per questo l'obiettivo essenziale – ottenere risultati ragionevoli per tutti – ma si tiene conto di come sta giocando effettivamente l'altro negoziatore, si contrastano i comportamenti dannosi che può assumere anche in modo non esplicito. Non è facile, ma in questo il libro dà molti strumenti. Con analisi dettagliate delle dinamiche razionali ed emotive che si mettono spesso in atto, senza rendersi conto dei loro effetti negativi. E mostrando, con chiarezza comunicativa, come è possibile cambiarle in un approccio costruttivo. Un contributo di concettualizzazione molto pratica, utilizzabile nel nostro quotidiano lavoro (e oltre il lavoro).

Segnali di cambiamento in direzione di una negoziazione non conflittuale stanno venendo da diverse parti, forse perché si comincia a capire che non ci si può più permettere né la competizione né le altre logiche distruttive di potere. Accenniamo a qualche esempio. Molte manager hanno spe-

rimentato che la loro interlocuzione azienda-fornitori cambia se avviene tra donne: anche quando si tratta di grosse cifre, si è sicure che alla fine l'accordo si trova. Ugualmente, abbiamo sentito rappresentanti imprenditoriali e sindacaliste attribuire la buona chiusura di una vertenza difficile e complessa al fatto che la trattativa è stata condotta da donne su entrambi i fronti. Perché in questi casi non si punta a 'fargliela vedere' – un'affermazione di potere personale che passa sopra ai problemi reali – ma a cercare risposte ai bisogni di entrambe le parti. La contrattazione non conflittuale riesce bene soprattutto alle donne perché – più spesso che tra uomini o con gli uomini – si lavora sulla realtà dei problemi e si cerca un buon accordo per tutti. Su questo si fonda la fiducia reciproca.

È l'alternativa alla logica 'io vinco se tu perdi', all'individualismo competitivo che a tutti i livelli è ancora il concetto dominante nelle aziende. Alternativa che nasce dal tener sempre presente che si trae vantaggio se si collabora per l'interesse comune, se nessun soggetto è concepito come nemico ed è inteso invece come portatore di interessi diversi di cui bisogna tenere conto.

È una prospettiva di cambiamento della cultura aziendale: intendere la negoziazione non solo come ricerca di un accordo, ma come modo di far funzionare le organizzazioni.

Questo libro può aiutarci a cominciare da noi.

Prima di negoziare occorre darsi il permesso di:

... *essere se stesse*

... *volere tutto*

... *non volere tutto*

... *non essere eccezionali (eccezionalmente brave, eccezionalmente intelligenti, eccezionalmente disponibili, eccezionalmente belle...)*

... *porre dei limiti (dire: "questo non è negoziabile")*

... *essere arrabbiate*

... *essere insoddisfatte*

... *confliggere quando serve (e accorgersi che non è poi così difficile)*

... *dire di no*

... *dire di sì*

... *essere imperfette*

... *complimentarsi con se stesse*

... *tessere alleanze*

... *dire "brava" a un'altra donna*

... *chiedere informazioni (non si deve saper tutto)*

... *chiedere aiuto quando serve*

... *dare aiuto solo se lo desideriamo*

... *pretendere che ci dicano grazie*

---

# Presentazione

*«L'ho notato anch'io, disse Hewet [...] Il rispetto che le donne, anche quelle molto istruite e molto capaci, hanno per gli uomini», continuò. «Credo che abbiamo su di voi quello stesso potere che si dice abbiamo sui cavalli. Ci vedono tre volte più grandi di quello che siamo, altrimenti non ci obbedirebbero mai. Per questa ragione, sono incline a pensare che non otterrete nulla nemmeno quando avrete il voto».*

Virginia Woolf, *La Crociera*

## 1. Di che cosa parla questo libro

Il libro affronta il tema della negoziazione in un'ottica particolare, quella di genere. Ha l'obiettivo di fornire alle donne strumenti per svolgere questa attività spesso non utilizzata al meglio anche a causa di una serie di condizionamenti culturali e sociali che le spingono ad adottare atteggiamenti non funzionali durante un negoziato. Ai due poli degli atteggiamenti femminili stanno la rinuncia a ottenere quanto desiderano nella convinzione che l'acquiescenza sia necessaria a essere accettate o, al contrario, la sfida estrema, che non conosce mediazione. Non pretendiamo di descrivere perfettamente e minuziosamente tutte le differenze di genere, ma crediamo che molte indicazioni tratte da studi e dalla nostra esperienza possano essere utili a molte donne.

## 2. Gli obiettivi del libro

Il libro cerca di impostare una riflessione articolata sulla negoziazione di cui vuole chiarire le logiche di fondo e illustrare le tecniche applicative. Lo fa con una precisa angolatura sessuata. Vuole inoltre aiutare a individuare i diversi soggetti con i quali una donna può doversi confrontare, inquadrando la particolare tipologia di negoziazione che presenta nel contesto più generale delle relazioni. Riassumendo il libro ha l'obiettivo di evitare alle donne tutti gli errori che abbiamo fatto noi.

### **3. A chi si rivolge**

Le destinatarie principali del libro sono ovviamente le donne. Tutte le donne, di qualunque età e stato che, individualmente, intendano affinare le proprie capacità di negoziare, nel privato o nel pubblico. Ovviamente le donne per le quali la negoziazione è una parte importante dell'attività professionale potranno avere maggiori spunti e riuscire a contestualizzare immediatamente le tecniche presentate.

Questo testo però ha anche come destinatari coloro che conducono corsi di formazione sulla negoziazione, che spesso risultano neutri e in quanto tali tarati sulle modalità maschili.

Ha inoltre un terzo gruppo di destinatari e nello specifico gli uomini che intendono comprendere meglio il perché di determinati atteggiamenti dell'altra metà del cielo, atteggiamenti che se compresi, possono portare a un miglioramento del rapporto.

### **4. Com'è organizzato il libro**

Il libro è diviso in due parti. La prima parte si focalizza sulle tecniche di negoziazione, evidenziando le fasi e gli aspetti principali delle tecniche negoziali. Questa metodologia è il frutto di anni di attività nella formazione manageriale e costituisce un punto fermo per poter implementare le proprie competenze negoziali. Dal momento che anche la negoziazione subisce le variabili di genere, anche questi aspetti sono curati in modo da poter raggiungere la massima efficacia possibile. Tutte le teorie e le riflessioni presentate hanno il supporto dei principali studi scientifici di riferimento.

La seconda parte è declinata in una logica sessuata e parte dell'individuazione dei soggetti e dei contesti con e in cui le donne possono – o spesso devono – intraprendere delle negoziazioni.



---

# Parte I



## 1. Che cos'è la negoziazione

*... le trattative sono per il 90% psicologia e per il 10% logica.*

Jean Luc Dehaene<sup>1</sup>

Il termine negoziazione apparentemente riguarda spazi formali, evoca in particolare l'attività che si svolge per stipulare accordi economici. Ma si tratta di un'accezione riduttiva. Quando parliamo di negoziazione, è più corretto pensare a *«un processo di comunicazione nei due sensi con lo scopo di raggiungere una decisione comune»*. In quest'ottica, la negoziazione, è un'attività ineludibile, sia nella vita pubblica sia nella vita privata. Nelle più diverse forme attraversa la vita di relazione di tutti. In alcuni casi le persone possono persino non essere consapevoli di condurre in quel momento una negoziazione.

Facciamo un esempio.

- 
- Una domenica Paolo chiede a Maria: *«Andiamo al mare oggi?»*. Maria risponde: *«Non se ne parla nemmeno. Oggi dobbiamo riordinare il box!»*. Allora Paolo rilancia: *«E se andassimo al mare presto, mangiassimo un boccone in quel restaurantino che ti piace tanto e poi tornassimo? Ci resterebbe anche il tempo di riordinare il box»*. Maria acconsente: *«Sì, si può fare, ma non voglio essere a casa dopo le cinque»*.
- 

Probabilmente Paolo e Maria neppure ci pensano, ma hanno condotto una negoziazione, cioè un processo in cui due (o più) interlocutori si impegnano per risolvere uno stesso problema avendo interessi diversi rispetto alla soluzione.

Il problema, nello specifico, è il box da riordinare, o forse la voglia di mare di Paolo e ambedue i soggetti (Paolo e Maria) alla presenza di una risorsa limitata (il tempo) hanno cercato di risolverlo. Il contesto relazionale in questo caso, come in tutte le negoziazioni, ha un'importanza fondamentale: le cose avrebbero potuto andare in modo del tutto diverso se Paolo avesse promesso a Maria di pulire il box *più tardi* già da sei mesi o se Maria avesse saputo che in quel tal restaurantino Paolo aveva appena portato una presunta rivale<sup>2</sup>.

1. Ex primo ministro belga.

2. Esempio tratto da Borgato R., Vergnani P., *Il pomo della concordia*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

In modo più preciso possiamo dire che «*il negoziato è in sostanza un processo in cui due o più controparti, nessuna delle quali sia in grado di prevalere sull'altra, tentano di raggiungere un accordo che rappresenti una soluzione soddisfacente per tutti e che risolva le differenze di preferenze riguardo a un problema di comune interesse. È un processo, cioè una situazione che si svolge dinamicamente lungo un certo periodo di tempo, al centro del quale sta un problema che aggrega e accomuna parti altrimenti diverse tra loro. Va da sé che l'idea di fondo è quella di trovare una soluzione che, se si trova, deve essere tale da soddisfare le esigenze di tutti*»<sup>3</sup>.

Quindi la condizione per cui le parti si rendono disponibili a fare la fatica di trovare un accordo è evidentemente quella che ciascuna di esse abbia qualcosa che serve all'altra parte. Nell'esempio, se a Paolo non interessasse la prosecuzione del rapporto con Maria, la quiete o semplicemente il diritto di fruire del box in questione, se ne andrebbe tranquillamente al mare da solo. E se Maria non ravvisasse una qualche utilità o piacere nella relazione con Paolo se ne starebbe a casa a occuparsi del box, magari in compagnia di qualcun altro.

Infatti «*il negoziato è un mezzo fondamentale per ottenere dagli altri quello che si vuole. È una comunicazione nei due sensi intesa a raggiungere un accordo quando voi e la vostra controparte avete alcuni interessi in comune e altri in contrasto*»<sup>4</sup>.

## 2. Non siamo tutti uguali?

Nell'ambito negoziale esistono profonde differenze di genere. La negoziazione è un processo che al centro vede la comunicazione e la nostra cultura identifica in modo preciso il modo *giusto* di comunicare per una donna... e non necessariamente è lo stesso di quello di un uomo. Anche altri fattori incidono, compresi quelli legati alle credenze. Che cosa è possibile ottenere, ma a volte che cosa è opportuno chiedere, sono fattori di primaria importanza. Abituarsi a negoziare, farlo in modo consapevole e strategico può incidere sulla qualità della vita delle persone: soprattutto delle donne che rischiano più spesso degli uomini di adattarsi a scelte fatte da altri. Per rendere continuativa e strategica la negoziazione occorre convincersi dell'utilità di questa attività e superare delle resistenze più o meno conscie. In molte donne, infatti, non c'è la piena consapevolezza di essere portatrici di diritti e di possedere dei «beni» che possono validamente scambiare

3. Scaparro F. (a cura di), *Il coraggio di mediare. Contesti, teorie e pratiche di risoluzioni alternative delle controversie*, Guerini e Associati, Milano, 2001.

4. Fisher R., Ury W., Patton B., *L'arte del negoziato*, Corbaccio, Milano, 2005.

con altri soggetti con vantaggio reciproco. Le donne spesso non sanno dare il giusto valore alla propria funzione e al proprio operato quotidiano sia nei contesti familiari, sia in contesti lavorativi. Di conseguenza fanno fatica a riconoscere di possedere gli elementi di scambio necessari perché una negoziazione abbia senso. Solo per fare un esempio esiste una frase che si sente spesso e che identifica un sistema valoriale ben preciso «*Io sono fortunata: mio marito mi aiuta molto in casa*». Questa affermazione sembra innocua, ma nasconde una visione della realtà nella quale spetta esclusivamente alla donna occuparsi della casa e dei lavori domestici. Non è certamente un reato, ma identifica uno sbilanciamento se i due partner sono impegnati in un lavoro retribuito con lo stesso numero di ore, cosa che accade sempre più spesso. Ma anche in questo caso non si negozia e, se si fa, il rischio di sentirsi a disagio è forte. Pochissime donne, infatti, sono abituate a dare un peso economico a tutto quello che fanno nell'ambito dei lavori domestici e di cura e rischiano di percepire la collaborazione di soggetti esterni (addetti alle pulizie, baby sitter, badanti, ecc.) come un fallimento personale. Raramente a una donna viene in mente di quantificare a livello economico il contributo nel ménage familiare. Altre semplicemente non lo fanno perché non sarebbe elegante. Dal punto di vista negoziale questa è una pessima strategia come risulta una pessima strategia non sapere o non essere consapevoli del proprio contributo e di quanto si vale. Se questo è vero nell'ambito della vita privata, emergono segnali preoccupanti anche nel contesto lavorativo.

In uno studio dal titolo evocativo, *It Had to Be You (Not Me)*<sup>5</sup>!, le ricercatrici hanno scoperto che esiste una tendenza delle donne a sottovalutare il proprio contributo quando si partecipa a un lavoro di gruppo. Le donne, infatti, danno più importanza e rilevanza al contributo dei loro compagni di squadra maschi e attribuiscono meno valore al contributo che loro stesse hanno apportato al lavoro. La cosa divertente è che, invece, quando le donne lavorano con altre donne, non si sminuiscono e si danno i giusti meriti! Questo studio apre scenari di riflessione interessanti. A voi è mai capitato di provare un'esperienza simile? Anche se non l'avete agita in prima persona, a tutte può essere capitato di subirla. Se si deve negoziare un ruolo, un riconoscimento, un avanzamento di carriera si rischia non solo di partire da una posizione svantaggiata, ma di non avere il giusto supporto nemmeno dalle altre donne del team (sempre se si tratta di un gruppo misto). A questo punto potrebbe sorgere la tentazione di *maledire* i contesti di lavoro quasi esclusivamente maschili, ma la realtà è ben diversa. Nella nostra

5. Haynes M.C., Heilman M.E., "It Had to Be You (Not Me)! Women's Attributional Rationalization of Their Contribution to Successful Joint Work Outcomes", in *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(7), May 2013.