

Convegno organizzato da:
MNR - Mediazione, Negoziazione e Risoluzione del Conflitto
Negotiation, Conflict management and collaborative law

Lugano, 25 Febbraio 2013

“Negoziare nella complessità” Il caso della Svizzera

Relazione a cura di: Dott.ssa Graziella Moschino

In Svizzera, ma anche all'estero i numerosi portatori d'interessi per i negoziati, in *primis*, sono costituiti dalle organizzazioni, ma dietro le organizzazioni ci sono sempre le persone, che vedono la loro prosperità, a volte la loro sopravvivenza, dipendere dall'esito di questi negoziati.

Per esempio la posizione della piazza competitiva e della piazza finanziaria, con tutte le persone che coinvolge, dipende dai risultati dei vari accordi di questi negoziati. Indirettamente, le relazioni commerciali delle aziende svizzere con i paesi partner dell'OCSE sono condizionate dal buon esito dei negoziati.

Essere liste grigie o nere rende difficile sviluppare relazioni con imprese di alcuni stati. L'ultima dimensione della complessità è una diretta conseguenza dell'assetto confederale della Svizzera: i negoziati sono condotti dal governo federale ma sono coinvolti cantoni e città, soprattutto quelli di confine, che confinano con stati con i quali sono in discussione i principali *dossier*.

C'è un ambito locale che si aggiunge agli altri: il lavoro frontaliero e il relativo trattamento fiscale.

Di fronte a questa complessità ci sono due atteggiamenti che sussistono, entrambi in parte sbagliati e poco produttivi.

Il primo è quello di far prevalere spinte di semplificazioni e forzature. Si prende un tema e si cerca di concludere l'accordo senza badare a eventuali ricadute su altri temi. Questo porta anche in caso di successo di un negoziato ad un effetto controproducente sugli altri. All'opposto esiste poi la sindrome da paralisi per la complessità, tutto resta aperto e nulla si chiude, *for ever*.

Esiste forse una terza via pragmatica possibile: è quello che si cercherà di esplorare con l'intervento del professor Michael Tsur.

Intervento di Michael Tsur

“È molto meglio imparare a gestire i conflitti, piuttosto che permettere ai conflitti di gestire noi.”

M.Tsur

La teoria del pugno chiuso: il professor Tsur chiede ai partecipanti di mettersi a coppie, uno dei due deve chiudere il pugno quanto più possibile, e l'altro ha dieci secondi di tempo per farglielo aprire.

Il pugno chiuso rappresenta lo stato mentale della persona con cui si deve negoziare, è difficile collaborarci. Cosa si può fare per aprire quel pugno?

Di questo tratta la metodologia del negoziato.

Bisogna stare molto attenti a come si agisce nelle cosiddette “situazioni di stress”. Ad esempio se una persona non sopporta di essere toccata fisicamente, ma lo si fa comunque, ciò potrebbe pregiudicare tutto il negoziato.

Lo *stress* può derivare anche dalla mancanza di tempo. Una persona già stressata, mette di conseguenza pressione anche alle altre.

Per la polizia, l'esercito, la loro reazione in caso di situazione di stress è quella di sparare. In realtà quando vi è una resistenza da parte di qualcuno, la prima cosa da fare è parlargli.

Tutte le nostre azioni quotidiane sono contrassegnate dalla metodologia, dalla doccia al caffè: esiste una metodologia personale, perché ciò rende ogni azione più efficace per noi, per il nostro punto di vista.

La vera metodologia nelle situazioni di crisi richiede di non arrendersi mai, quindi di non alzare le mani, ma di metterle nella posizione del Karate, di offrire una mano vuota, di fare un passo indietro e di iniziare con una richiesta.

Perché si inizia sempre con una richiesta?

La richiesta non peggiora mai le cose. In diciassette anni di ricerca sulle situazioni di crisi con presenza di ostaggi è stato osservato che la situazione non peggiora, ma, al massimo, rimane in stasi, non si fanno progressi. Inoltre, iniziare con una richiesta è la cosa meno costosa che si può fare. L'unico prezzo che si paga per una richiesta, per chiedere una cosa, e non imporla attraverso un ordine, è quello del proprio ego. L'ego è la cosa peggiore, spesso fa peggiorare le situazioni. Bisogna stare attenti al proprio ego, anche perché la prima cosa da fare quando si viene attaccati è non agire.

Le persone possono peggiorare situazioni di stress quando non hanno esperienza, formazione adeguata, o quando non vi è una vera comprensione della responsabilità che comportano certe azioni e situazioni.

In tutti i negoziati, la regola è assicurarsi e proteggersi da qualsiasi perdita dei

propri beni. Se non è necessario utilizzare un proprio “*asset*” in un determinato momento, non bisogna gettarlo ma mantenerlo, poiché potrebbe essere utilizzato successivamente.

Le ricerche compiute in diciassette anni mostrano che le probabilità che una prima richiesta del negoziatore venga accettata passa dal 5% dei paesi europei e del Nord in generale per toccare una punta del 10% nei paesi del Medio-Oriente e simili. La percentuale in quei paesi è alta per una questione di rispetto: ad esempio, nei paesi asiatici una richiesta è una dimostrazione di rispetto verso l’interlocutore a cui è posta.

La richiesta porta il partner a sentire soggettivamente di avere a disposizione una scelta. La richiesta viene fatta quando non si ha paura di una risposta negoziativa. In caso ciò accada, mai chiedere perché: una persona sotto stress ha un livello di auto-coscienza molto basso, spesso non è nemmeno in grado di dare una motivazione, è indifeso. Quindi, se la mente dell’interlocutore è ancora chiusa e sotto *stress*, mai chiedere motivazioni. Certo, la loro condizione di “*pugno chiuso*” non è da ricondurre al negoziatore, egli non ne ha colpa, ma, chiedendo motivazioni ad una risposta negativa, si aumenta la resistenza del *partner*, il quale può anche ritenere la nostra richiesta di motivazioni un atto di superiorità.

Bisogna inoltre capire che il negoziato non è fatto di regole teoriche, bensì di comunicazione, linguaggio, relazione interpersonale.

A proposito di linguaggio, mai mettersi in gioco personalmente, mai utilizzare “io” nei negoziati.

Nelle situazioni di stress non porta a niente, anzi ci si prende un obbligo e il partner lo può sfruttare a proprio vantaggio, pretendendo che il negoziatore faccia cose per lui.

Non potendo utilizzare se stessi nei negoziati, alcune persone utilizzano un mezzo in realtà del tutto errato, ossia: offrono cose. Non si fanno offerte: mai perché ci si scopre, si permette al partner di capire in che termini stiamo pensando, e questo può aumentare continuamente la pretesa iniziale.

In realtà, la prima regola dei negoziati è non agire direttamente sul “pugno chiuso”, ma agire sulla “mente”: bisogna fare pensare il partner, è da quel momento che le cose iniziano a progredire. Bisogna permettergli di pensare e far sì che condivida il suo pensiero. Una delle domande più appropriate è: “C’è qualcosa che posso fare?”. Questa domanda gli permette di iniziare a pensare e di condividere poi con noi il suo pensiero.

Certo, molti negoziatori hanno provato anche a manipolare il proprio *partner*,

ma la percentuale di successo è molto bassa, soprattutto oggi nei negoziati commerciali perché la manipolazione è facile da scoprire. Inoltre, la manipolazione è troppo costosa nell'economia dei negoziati.

Se si riceve una risposta negativa, è necessario ripetere negli stessi termini, senza alcun tono di giudizio nella voce, le loro opzioni. Ciò dimostra loro che si stava ascoltando, gli si fa capire che le loro parole non cadono nel vuoto, ma vengono ascoltate e capite. Anche laddove le richieste sembrano improbabili e addirittura "folli", non si deve mai reagire, perché cose che a noi sembrano senza senso, in un determinato paese e in una determinata cultura non lo sono.

Mai reagire con aggressività, ma procedere per stadi.

Innanzitutto, chiedere quali sono, secondo lui, le probabilità di fare progressi. Lasciare a lui la possibilità di scelta. Nei negoziati, il negoziatore e il *partner* sono totalmente dipendenti l'uno dall'altro. Successivamente, bisogna chiedersi se si è le persone giuste per lui, quindi si può chiedere se esiste qualche altra persona che egli desidera invitare, far partecipare al negoziato. Infine, mai e poi mai litigare e alzare la voce. Mai diventare aggressivi: ciò porta un grave danno alla reputazione del negoziatore, quindi mai lasciarsi innervosire e mai reagire, ma, come sempre, fare un passo indietro qualora ci si senta aggrediti.

La cosa più importante però è questa: mai avere paura di negoziare, meglio qualsiasi finale che nessun finale.

Michael Tsur riguardo ai negoziati della Svizzera

"Si è capito quanto sia importante collaborare con i propri partner e, insieme, comprendere quali siano le forze in gioco in una data regione. Sono notevoli gli sviluppi che sono stati fatti in questo campo, ma, per riassumere, credo che dove esista la volontà, esiste un modo. Spesso ci rivolgiamo a Dio chiedendogli di darci speranza. Credo fermamente in Dio, ma lui o lei che sia, ci ha donato l'abilità di decidere, quindi in realtà spetta a noi. Certo la speranza e la fede sono importanti, ma il concetto fondamentale è che, volendo, tutto si può fare. Bisogna avere intorno a sé le persone giuste per capire come affrontare una situazione e, con il tempo, si arriva poi a trovare un modo per collaborare nel modo giusto con i nostri partners.

Noi utilizziamo la sigla PTAP, ossia Partecipanti, Tempo, Atmosfera e Luogo.

I partecipanti sono quelli che si siedono ad un tavolo, senza di loro, senza la "gente" non si può fare nulla. Vi è poi il tempo, che non è tutto, ma di sicuro è di fondamentale importanza perché c'è sempre bisogno di tempo. L'atmosfera è legata al luogo: quest'ultimo è certo importante, ma molti si preoccupano del

luogo, dove poi però va a mancare l'atmosfera giusta, perché a questa non ci avevano pensato.

Intervento sulla realtà coreana

“In Corea vi sono alcuni elementi che vengono tenuti in considerazione nelle relazioni sia nel settore pubblico che privato. Innanzitutto la partecipazione. Le persone devono partecipare, è importante.

In secondo luogo, è necessario coniugare gli interessi tra settore pubblico e privato e ciò non si può fare senza la conversazione, che è il terzo elemento.

In Corea vi sono molti casi di negoziati per il settore pubblico o privato, e di sicuro senza i tre elementi sopra citati essi fallirebbero. Quindi è il metodo che è importante. In qualità di direttore di una joint venture, faccio sì che i nostri due gruppi si tengano in contatto costante.”