

# L'arte della negoziazione

di ALBERTO FELICE DE TONI



Un manager è nella sua essenza più profonda un negoziatore. Negozia

obiettivi, tempi, risorse con capi, addetti, clienti, fornitori, sindacati. In cosa consiste, però, l'arte della negoziazione? William Ury, negoziatore statunitense, autore di famosi libri, mediatore in conflitti che vanno da difficili fusioni aziendali a scioperi selvaggi, da conflitti militari a guerre etniche, ci guida per mano nell'intricato territorio della negoziazione, e lo fa parlando delle cose più difficili: i conflitti di guerra.

Una delle sue storie preferite è quella dell'uomo che lasciò 17 cammelli ai suoi tre figli. Al primo lasciò la metà dei suoi cammelli; al secondo figlio lasciò un terzo dei cammelli; al figlio più giovane lasciò un nono dei cammelli. Ci sono tre figli e una negoziazione, ma 17 non si divide per 2, né per 3 e nemmeno per 9. L'animo di fratelli cominciò a scaldarsi. Alla fine, disperati, andarono a consulto da una vecchia saggia. La vecchia saggia pensò a lungo al problema, alla fine tornò e disse loro: "Non so come aiutarvi, ma se volete, potete tenere il mio cammello". Così ebbero 18 cammelli. Il primo figlio se ne prese la metà, cioè 9. Il secondo prese il suo terzo,



cioè 6. Il figlio più giovane prese il suo nono, cioè 2. In tutto  $9+6+2=17$ . Era rimasto un cammello. Che ritornarono alla vecchia saggia...

## IL DICOTTESIMO CAMMELLO

La storia assomiglia a molte delle difficili negoziazioni in cui ci troviamo. Esse partono come i 17 cammelli... non c'è soluzione. Ciò che dobbiamo fare è prendere le distanze, come fece la vecchia saggia, e guardare la situazione con occhi nuovi per trovare il diciottesimo cammello. Trovare il diciottesimo cammello è la chiave di volta. L'umanità è come quei tre fratelli: ci sono molti disaccordi. La domanda è: come affrontare i nostri conflitti? Risposta: il segreto della pace siamo noi, che, nel ruolo di comunità che sta intorno a un conflitto, possiamo assumere un ruolo costruttivo col nostro agire.

Consideriamo, ad esempio, i Boscimani e il loro modo di risolvere i conflitti.

## IL SEGRETO DELLA TERZA SOLUZIONE

QUANDO DUE PARTI ENTRANO IN CONFLITTO, SOLTANTO LA COMUNITÀ, ASSUMENDOSI UN RUOLO COSTRUTTIVO, PUÒ TROVARE UNA SOLUZIONE. UN PROVERBIO AFRICANO CI RICORDA: "SE LE RAGNATELE SI UNISCONO, POSSONO FERMARE UN LEONE".

dirigenti, mariti contro mogli, repubblicani contro democratici, ma ciò che spesso non vediamo è che c'è sempre una terza posizione. La terza posizione del conflitto siamo noi, è la comunità che sta intorno, gli amici, gli alleati, i familiari, il vicinato. Possiamo, così, avere un incredibile ruolo costruttivo. Forse, il modo più importante nel quale la terza posizione può aiutare è di ricordare alle parti che cosa è veramente in gioco. Nell'interesse della comunità bisogna smettere per un momento di combattere e iniziare a parlare. La terza posizione ci ricorda questo. La terza posizione ci aiuta ad andare al balcone, una metafora per un cambio di prospettiva, dove possiamo osservare e valutare. Questo è il ruolo della terza posizione, aiutare le parti ad andare al balcone. La terza posizione è un piccolo passo, la pausa di un momento: è iniziare un dialogo.

Conclusione: il segreto per la pace è la terza posizione; la terza posizione siamo noi; ognuno di noi, con un singolo passo, può portare il mondo un passo più vicino alla pace.

Un antico proverbio africano dice: "Quando le ragnatele si uniscono, possono fermare anche il leone". Se sapremo unire le nostre reti di pace potremo fermare il leone della guerra.

*detoni@uniud.it*

Tutti gli uomini hanno frecce avvelenate assolutamente mortali. Come fanno ad accordarsi sui loro contrasti? In quelle comunità, ogni volta che gli animi si scaldano, qualcuno prende e nasconde le frecce avvelenate nella boscaglia, poi si siedono tutti in un cerchio, stanno seduti e parlano, parlano. Può essere per due giorni, tre giorni, quattro giorni, ma non si fermano fino a che trovano la soluzione o meglio ancora, si riconciliano. Se gli animi sono ancora agitati, mandano qualcuno a visitare i parenti per un periodo di riflessione.

## LA FORZA DEL DIALOGO

Questo sistema è quello che ci ha permesso di sopravvivere come specie. Questo sistema è la terza posizione. Perché di solito quando pensiamo a un conflitto, quando ne parliamo, ci sono sempre due posizioni. Arabi contro israeliani, lavoratori contro