

AII

ASCE
SCUOLA DI
COMPETIZIONE
ECONOMICA
INTERNAZIONALE



ISTITUTO ITALIANO
DI STUDI STRATEGICI

ITALIAN INSTITUTE
OF STRATEGIC STUDIES

Nichola Machiavelli



Fabrizio De Paulis
Arduino Paniccia
Francesco D'Arrigo

Negoziazione

Psicologia e metodo





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXIX
Giacchino Onorati editore S.r.l. — unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-2751-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2019

Indice

- 7 *Prefazione di Arduino Paniccia*
- 19 *Premessa*
- 21 *Relazioni umane*
- 25 *La negoziazione*
- 31 *Tipologie e strategie di negoziazione*
- 35 *Psicologia e negoziazione*
- 47 *Il metodo: fasi del processo negoziale*
- 55 *Comunicazione, influenza, soft power e potere negoziale
tra Stati di Francesco D'Arrigo*
- 63 *Conclusioni*
- 67 *Bibliografia*

Prefazione

di Arduino Paniccia

Sono passati 20 anni da quando i due brigadieri dell'aeronautica cinese Liang Uiao e Xiang Sui Wang scrissero il loro straordinario saggio *Guerra senza limiti. L'arte della guerra asimmetrica tra territorio e globalizzazione*, dove emergeva per la prima volta la definizione di un conflitto omnicomprensivo che include elementi di guerra totale, ibrida, asimmetrica, economica, finanziaria e dell'informazione, quindi una "nuova guerra" molto diversa da quelle del passato.

Nel corso dell'ultimo ventennio l'umanità ha imparato a convivere con inediti conflitti, contrariamente agli auspici di molti alla caduta del muro, vagheggiando non solo la scomparsa delle guerre vere, ma addirittura, come scrisse Fukuyama, la fine della storia.

Non solo. Si sono aperte all'interno delle entità sovranazionali, ma anche degli Stati, eventi imprevedibili nei quali lo scontro non si delinea come un atto guerreggiato, ma apre fratture epocali, come ad esempio la decisione della Gran Bretagna di uscire dopo 40 anni dall'Unione Europea, con un seguito di colpi di mano politici che lasciano attonita e perplessa l'opinione pubblica mondiale. Oppure la Catalogna, che ha minacciato di lasciare il Regno di Spagna proclamando l'indipendenza. E non vi sono solo problemi di nazioni o regioni che vogliono rigettare i trattati.

Anche gli Stati Uniti stanno abbandonando accordi storici come quello sui missili intermedi siglato a suo tempo da Reagan e Gorbacev, o quello siglato tra il tripudio generale sul nucleare iraniano appena tre anni prima.

L'elenco degli scontri può proseguire sul fronte più prettamente dell'interdipendenza economica, con la guerra dei dazi tra USA e Cina, tra Stati Uniti e Messico e tra Stati Uniti ed Europa.

Il campo del conflitto quindi, come previsto nell'importante scritto dei due brigadieri cinesi, si è allargato a dismisura e comprende non solo la guerra guerreggiata, le rivolte e le rivoluzioni, la guerra economica e dell'informazione, ma entra in settori assolutamente inesplorati come quello del *cyber*, delle criptovalute, dello spazio.

E anche il fronte monetario e finanziario è oggi sempre più spaccato tra Occidente ed Oriente, nuove banche e istituzioni finanziarie sono sorte, soprattutto in Asia, e naturalmente esse sono in competizione con le vecchie istituzioni a guida occidentale e soprattutto statunitense, emerse a Bretton Woods dopo la II guerra mondiale.

Il crollo del muro di Berlino è stato per tutti coloro che l'hanno vissuto un momento di liberazione: per decenni gli europei erano vissuti all'ombra del possibile confronto nucleare, anche perché l'URSS sfruttò sempre la tensione militare con l'Europa Occidentale come mezzo di pressione politica sugli USA.

Ma già allora agli osservatori più attenti era possibile capire che le armi atomiche erano efficaci proprio in quanto non venivano usate (la strategia, diceva Sun Tzu, è la via del paradosso) e che il conflitto tra i due blocchi si combatteva con ben altri mezzi: guerre per procura, spionaggio,

disinformazione, come teorizzato dal grande stratega francese André Beaufre.

Con il crollo dell'URSS, gli Stati Uniti intravvidero la possibilità di tornare al loro piano iniziale del 1945, un mondo interconnesso dove essi sarebbero stati la potenza economica e politica di riferimento, dirigendo un processo di mondializzazione basato sul loro modello politico, economico e sociale, considerato il migliore possibile secondo l'idea, intimamente radicata nella cultura politica USA, del Manifest Destiny. Non solo non potevano esservi "vie al socialismo", ma nemmeno "vie al capitalismo" che non fossero quella americana.

Si apriva così il "ventennio unipolare", nel quale gli Stati Uniti, divenuti "iperpotenza", detenevano il monopolio dell'*hard power* con la loro capacità di intervento militare a livello globale. Né la Russia né la Cina si trovavano in condizione di opporvisi: la prima era nel caos dopo il crollo del socialismo reale e la seconda aveva da troppo poco tempo imboccato la strada che la avrebbe portata ad essere il colosso economico che è oggi: la fabbrica del mondo.

Il portavoce intellettuale di questa nuova era fu sicuramente Francis Fukuyama, politologo legato agli ambienti della RAND, con la sua idea di "fine della storia": la democrazia capitalistica occidentale come forma definitiva di governo del mondo e culmine dello sviluppo sociale e culturale dell'umanità. Ironicamente, chi aveva parlato in precedenza di una "fine della storia" come culmine dello sviluppo sociale e culturale dell'umanità era stato Karl Marx riguardo il comunismo.

Nel corso dell'ultimo quinquennio la Repubblica Popolare Cinese — un ibrido anch'essa tra comunismo e

mercato — che punta alla leadership dell'intero continente asiatico, ha lanciato il mastodontico progetto di investimenti infrastrutturali, la nuova via della seta, di una portata mai vista neanche ai tempi del mitico piano (di ricostruzione post-bellica) Marshall.

Ma anche un grande progetto teso alla distensione e alla integrazione come la via della seta ha creato frizioni fortissime proprio con i primi Paesi del sub continente asiatico che vi hanno aderito — Malaysia, Sri Lanka, Pakistan — risolti con molta fatica in una generale rinegoziazione. Questo tuttavia ha evidenziato un passaggio cruciale: la negoziazione è stata il modo meno conflittuale e più produttivo per risolvere i gravi problemi che coinvolgevano quei governi, permettendo così al grande progetto di proseguire nella sua strada.

Ma ai giorni nostri come si può risolvere il conflitto? Non certo scavando trincee o precipitando nello scontro armato, anche perché nei momenti in cui si è fatta questa scelta drammatica dopo il secondo conflitto mondiale, le guerre limitate e di contenimento sono durate lassi di tempo lunghissimi: Vietnam oltre 12 anni, Afghanistan ancora in corso da oltre 18 anni, Iraq con lo sviluppo di uno stato terrorista al proprio interno, e così avanti. Paradossalmente, la scomparsa della vittoria militare ha comportato la scomparsa anche della pace.

La visione irenica di un liberoscambismo basato su una cavalleresca competizione delle aziende sulla base della qualità del prodotto e della convenienza del prezzo ha lasciato il campo alla dura realtà di una nuova tendenza neo-mercantilista basata sulla competizione economica tra gli Stati, senza esclusione di colpi anche profondamente sleali.

Di fronte alla riduzione di domanda causata dalla crisi economica, soprattutto in Europa, i mercati sono diventati una risorsa da accaparrarsi con ogni mezzo, lecito o illecito. Non è perciò un caso che le contraddizioni dell'Unione Europea siano esplose proprio con la crisi.

A questo punto è intuitivo prevedere che in futuro i conflitti di ogni tipo, compresi quelli economici, siano destinati ad intensificarsi. Il rallentamento dell'innovazione, la penuria di materie prime, la stagnazione del risparmio, le delocalizzazioni, l'esplosione delle ineguaglianze, l'accelerazione della finanziarizzazione delle economie, le migrazioni di massa, porteranno a nuovi scenari di grave e ripetuta conflittualità.

È svanito per sempre il sogno presentato per tutti gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso dalla scuola economica prevalente negli Stati Uniti, quello dell'economia di mercato svincolata e autonoma rispetto gli Stati e naturalmente autoregolantesi (la "mano invisibile" di ricardiana memoria) fonte di benessere universale, che avrebbe portato alla creazione di un villaggio globale i cui abitanti sarebbero stati consumatori felici e apolidi di prodotti transnazionali.

L'interrogativo è pertanto come si possano combinare degli elementi che non aumentino gli scontri o conflitti senza fine, ma offrano la possibilità di un vantaggio per entrambe le parti.

Certo, è necessario affrontare dispute e contese spesso perfino più subdole dell'uso della forza o dell'aggressione diretta.

Scorribande finanziarie, turbative di mercati, virus informatici, hackeraggi, atti di pirateria sono elementi meno evidenti di un cannoneggiamento, di un missile o

di una mina, ma possono avere effetti altrettanto devastanti.

Anche la stessa creazione, nel giugno 2019, della criptovaluta Libra da parte degli azionisti di Facebook, sostenuta da istituzioni finanziarie globali, apparentemente tesa a una moneta di scambio riconosciuta da oltre 2 miliardi e mezzo di utenti, si presta e si presterà a un possibile terreno di scontro futuro.

Come, infatti, convincere il centinaio di milioni di utenti cinesi e il loro governo, o gli Indiani, o i Russi, che si tratti di un'operazione pacifica e finanziaria e non, invece, del tentativo di rilanciare il dollaro, considerando la sede di Facebook e la nazionalità di tutti suoi azionisti, oltre che il sistema di protezione e di sicurezza, tutti americani?

Occorre quindi un metodo, una "dottrina" che faccia uscire i contendenti dalla logica dello scontro presentando almeno un vantaggio a testa e, sostanzialmente, solo la negoziazione contiene oggi queste caratteristiche.

Così, lo sviluppo della capacità e delle tecniche di negoziazione si sta rivelando nuovamente uno dei fattori di maggiore attenzione utilizzato in primis, ad esempio, dal Presidente Trump, ma ormai visto non più come semplice accordo tra imprese nelle vendite immobiliari, nelle trattative del diritto privato, ma anche e innovativamente strumento a disposizione di diplomatici, politici, leader di istituzioni pubbliche e perfino militari.

È dagli anni '80 che i docenti delle università statunitensi si occupano di questa materia: il libro di Fisher e Ury *L'arte del negoziato, Come difendere i propri interessi in ogni sorta di trattative*, resta un caposaldo scritto da due professori della Harvard Law School e Harvard Negotiation Project.

Da allora molta acqua è passata sotto i ponti e spesso le luci dei riflettori accademici, politici e operativi si sono spente sull'arte del negoziato, dopo il grandissimo interesse appunto degli anni '80, a seguito della prevedibile fine della guerra fredda e del mondo bipolare che avevano assicurato stabilità e, per certi versi, pace.

Come è intuitivo capire, l'arte del negoziato non verte quindi sul problema di vincere, ma piuttosto sulla definizione di una metodologia e delle procedure che conducano al miglior risultato per tutti. Ovviamente, un risultato concreto che, tuttavia, come affermava Winston Churchill, deve avere dietro una buona teoria.

La negoziazione, questo è stato dimostrato nei fatti e nel tempo, è il miglior sistema, in definitiva, strategico per risolvere il conflitto in modo più efficiente e meno costoso.

Ciò non significa che negoziare sia facile, o sia qualcosa che assomigli solo ad un gioco delle parti. Per il raggiungimento degli obiettivi è assolutamente necessario impadronirsi della metodologia, delle tecniche e dei principi per sedersi ad un tavolo di trattativa e, superando barriere e posizioni, raggiungere il migliore risultato, qualunque sia l'oggetto dell'occasione che ha richiesto il negoziato stesso.

I grandi problemi incombenti sul mondo contemporaneo: cambio climatico, crisi ambientale, inquinamento delle acque dei mari e degli oceani, incremento demografico e sempre maggiore scarsità delle risorse disponibili, rendono lo strumento principe delle epoche imperiali e delle grandi potenze, ovvero il possibile uso della forza come elemento risolutivo degli scontri e delle controversie, marginale come l'intervento militare a rendimenti decrescenti.

La Gran Bretagna con la Brexit non pensa certamente di forzare la mano all'Europa con una "guerra", ma le due controparti hanno tentato fino ad ora, peraltro senza successo, di negoziare l'uscita.

Prendendo atto che nel secolo scorso l'uscita di alcuni Stati da una Unione ha provocato la più terribile guerra civile (secessione Americana) mai verificatasi nella storia recente, e invece e ovviamente nessuno abbia mai pensato di fare "la guerra della brexit", dobbiamo comunque domandarci come mai le trattative siano continuamente fallite.

Questo innanzitutto significa che sia forse semplice teorizzare di usare il negoziato, ma difficile sia poi attuarlo.

Quello che quindi va sancito è che negoziare non è semplice, è un'arte, una metodologia, un sistema che deve essere ben preparato, con i tempi giusti e con gli attori che lo svolgono non solo motivati, ma anche con una grande capacità che non può che derivare da studi approfonditi e molta esperienza su quelle che sono le tecniche per non trasformare il negoziato solo in una estenuante e inutile trattativa, ma al contrario in uno strumento per raggiungere un concreto risultato.

Ancor più complesso diviene il possibile negoziato nei casi in cui sia già iniziato un conflitto armato o di guerriglia strisciante, a bassa intensità, ma comunque con il ricorso alla deterrenza armata o l'utilizzo della forza, come nei casi ormai storici dell'Ucraina e della Georgia, o nuovi casi che addirittura potrebbero portare ad un possibile conflitto nucleare, come quello iraniano.

Un indirizzo "nuovo" – pur molto *sui generis* – sembra essere stato impresso a tale riguardo dalla Presidenza Trump, che mette in gioco la propria immagine istituzionale, mettendo in campo non come molto spesso hanno

fatto gli Stati Uniti nel corso di decenni, la propria forza o l'intervento militare, ma portando la propria determinazione per evitare un conflitto vero e proprio e nello stesso tempo costringendo la controparte, spesso più debole e con capacità infinitamente minori, a sedersi quasi pariteticamente al tavolo delle trattative, come accaduto per la Corea del Nord.

I risultati concreti di tale politica non sono ancora evidenti, tuttavia ciò che interessa in questa sede è sancire, dopo anni di interventi bellici e di invasioni, che la Presidenza della super potenza mondiale ha decisamente scelto la strada della trattativa e della negoziazione. Un segnale che non può essere trascurato. Che poi questo si possa trasformare in una guerra economica non guerreggiata è uno degli aspetti che vanno approfonditi ed analizzati nel momento in cui si decide di intraprendere la strada del negoziato.

Certamente le strutture del mondo in cui stiamo vivendo non sono mai state molto attrezzate a concepire fasi di grande negoziazione.

L'ONU è molto competente sul dopo guerra materiale (il *peace keeping*), molte sono le organizzazioni destinate alla sicurezza, all'antiterrorismo, al controllo di situazioni conflittuali e post conflittuali, mentre invece esiste una sola corte penale internazionale, il *Settlement Dispute Body* del WTO, cui per esempio vuole rivolgersi proprio l'Inghilterra per il caso post brexit, e questo ce la dice lunga su quanto alla fine le organizzazioni internazionali siano state preparate al conflitto e quanto invece, in misura molto più ridotta, al negoziato.

Ci sono poi situazioni che richiamano negoziazioni classiche, come ad esempio il gigantesco progetto di

investimenti infrastrutturali mai lanciato nella storia del mondo moderno, ovvero la via della seta nella sua attuale versione Belt and Road Initiative, rilanciata nell'aprile 2019 dal presidente della Repubblica Popolare Cinese Xi Jin Ping, nel corso di una oceanica conferenza che ha visto la partecipazione di oltre 5000 delegati e di 37 capi di stato e di governo.

L'impressionante numero di trattative che questo progetto comporta coinvolgendo ben 110 paesi non lascia adito a dubbi sulla necessità immediata di affrontare a tutti i livelli, da quello accademico a quello operativo, il tema della negoziazione e della preparazione di quadri che, come si diceva, possano trasformare la contrattazione da un palliativo artificio in una scelta *win-win* per le parti coinvolte.

La negoziazione quindi non è la panacea per tutti i mali, ma è un'ottima medicina per curarli con successo.

Tuttavia, va evitato l'errore di confinare la negoziazione al mondo elevato di dispute fra Stati, aziende transnazionali, conflitti in atto e, comunque, ad un livello che vada oltre al semplice concludere un affare, comprare un appartamento, trattare sul prezzo di un prodotto.

Ogni giorno centinaia di migliaia di negoziazioni segnano la vita del mondo globale e cercano di individuare un accordo possibile e soddisfacente tra le parti.

Anche queste trattative, che erroneamente consideriamo minori, proprio per il loro numero e quantità sono oggi assolutamente determinanti. Il mondo non procederebbe senza di esse.

In realtà lo spazio per la trattativa sarebbe perfino maggiore. Ad esempio, spesso la formalizzazione di un acquisto di un bene o di un servizio sono affidate a gare

con regole molto strette, rigide e preconfezionate, che non apportano veri benefici né ai compratori né ai venditori; diversamente, una apertura negoziale, potrebbe sia salvaguardare l'interesse diffuso (l'utenza) come pure tutelare anche il concorrente (l'azienda) fornitore del prodotto o del servizio.

Nel mondo del futuro sarà probabilmente sempre maggiore la richiesta di accordi che pur portando a risultati che soddisfino gli interessi della collettività, tuttavia non conducano alla ricerca di un'offerta sempre al ribasso, avendo presente che quella che viene chiamata nella negoziazione la "posizione di principio", come noto, produce quasi sempre risultati scadenti.

L'arte del negoziato non può riguardare, come si è detto, soltanto i temi elevati e le posizioni di potere, ma deve far parte, come lo è già, della vita quotidiana.

Quindi il negoziato può essere usato dai diplomatici americani nei colloqui con l'Iran, nel controllo degli armamenti nucleari, negli scambi dei beni e dei prodotti, ma anche nella vita familiare di ogni giorno e nei rapporti all'interno delle organizzazioni di qualsiasi dimensione.