

Appuntamento a Locarno il 30 settembre 2010

L'ARTE DELLA NEGOZIAZIONE

Dalla competizione alla collaborazione

La conoscenza, la tecnologia, la competitività sono in costante crescita in tutti i settori. **Il mercato della grande economia mondiale genera notevoli opportunità di sviluppo e crescita ma nel contempo, è bene ricordarlo, la conflittualità ha raggiunto livelli molto alti in tutti i settori.**

Sul tema abbiamo intervistato **Claudio Luraschi, psicologo**, 39 anni attivo da quindici anni nelle aziende, a stretto contatto con i livelli dirigenziali e manageriali che giornalmente si confrontano con le difficoltà di gestione delle persone e delle attività imprenditoriali. Collabora in Svizzera con ORA, società attiva nel campo della formazione e del benessere (www.ora.ch). ORA è specializzata in corsi di formazione aziendale e percorsi di coaching personalizzati.

Claudio, ma tutta questa conflittualità è proprio indispensabile?

C'è un presupposto che è il punto di partenza di tutto il ragionamento. È vero, probabilmente tutta questa conflittualità è eccessiva ma c'è un dato certo: oggi non ci possiamo più permettere di essere in conflitto perché il mondo è molto, molto piccolo! Dobbiamo imparare a cooperare ed a collaborare, ed è meglio farlo in fretta e bene. Edgar Morin, noto sociologo francese, sostiene che dobbiamo imparare a convivere non per fede religiosa o per dogma, ma perché gli uomini hanno un destino comune e le questioni ambientali, per esempio, ben lo dimostrano. Oggi è necessario sviluppare un'arte collegata alla capacità di negoziare. Stiamo parlando di imparare ad ascoltare, ad accogliere punti di vista diversi e come tali arricchenti, imparare ad essere flessi-

bili e creativi, ad ampliare la nostra visione del mondo e la nostra capacità di muoverci in esso.

Tutto sta andando molto velocemente...

Il tempo è esponenziale. Le 24 ore attuali corrispondono ad almeno tre giornate di un anno fa e forse ad una settimana di cinque anni fa. In poche ore accadono numerosi eventi che pur non richiedendo una nostra risposta diretta, ci influenzano enormemente. Penso a quello che sta succedendo nel golfo del Messico con la fuoriuscita di petrolio da oramai parecchie settimane...

Chi dorme ancora sonni tranquilli? Queste notizie creano nelle persone un fondo di tensione e di sovraeccitazione che possono produrre alla lunga stress e vulnerabilità. Da qui a diventare conflittuali, scontroso, nelle piccole faccende quotidiane come nelle grandi, il passo è breve.

I cambiamenti di scenario sembrano non terminare mai...

Se ci riferiamo al mondo esterno certamente è vero. Tutto si sta modificando velocemente, ma è un altro il punto di riferimento interessante che dovremmo imparare a sviluppare: mi riferisco al punto di vista interno. Un noto manager diceva che il più grande cambiamento che stiamo vivendo, e che riconosceremo forse tra un centinaio d'anni, non è nella tecnologia comunicativa che stiamo sviluppando e che sta modificando i nostri comportamenti, le nostre abitudini, i gusti e anche il nostro modo di gestire il tempo. Il più grande cambiamento, quello vero, è la possibilità che si sta presentando ad un numero di persone sempre più elevato: si tratta dell'opportunità di

scegliere, di decidere, ma di fatto molte persone non sono ancora pronte.

Perché questo genera conflittualità?

Di fronte alla scelta ci rendiamo conto che essa non è facile né tantomeno scontata. La scelta è un processo di responsabilità che richiede attenzione e capacità di gestire la sofferenza emotiva e la frustrazione, perché poi le cose non vanno sempre come vorremmo.

Puoi spiegare meglio?

In tante attività del nostro quotidiano è visibile il processo. Molte volte è più facile sviluppare l'attitudine della «non-scelta» piuttosto che prendere una posizione. Portato all'estremo questo esempio significa che potremmo trascorrere giorni, forse mesi o addirittura anni in una sorta di limbo dove nulla accade mentre noi diventiamo una sorta di spettatori passivi della nostra stessa vita. Non scelgo perché non trovo la proposta per me ideale e allettante, e nel frattempo il tempo passa. Alle volte, io credo spesso, la non-scelta è un modo per non prendersi la propria responsabilità.

Perché dobbiamo scegliere se non abbiamo trovato ciò che più ci aggrada?

Perché ciò che più ci aggrada non esiste, o meglio adesso è qualcosa ma domani sarà qualcosa di completamente diverso. È fondamentale ritrovare l'umiltà che è la capacità di mediare e di negoziare: non sempre è possibile raggiungere tutto e subito, alle volte il percorso è più lungo e richiede qualche sforzo.

Significa cancellare le proprie ambizioni e sogni?

Al contrario significa coltivare le ambizioni e i sogni senza lasciarsi prendere dallo sconforto dell'insuccesso al primo tentativo. Amo ricordare a me stesso che *la vita non è ciò che accade ma è l'interpretazione che diamo alle cose che ci accadono*. Quindi tutto sta nel sistema interpretativo che mettiamo in opera, un programma che fortunatamente si può cambiare.

Ci puoi dire di più?

Sto dicendo che la negoziazione è un approccio alla vita. Dobbiamo distinguere due realtà fondamentali: una sottile, le *mappe mentali* – che sono le rappresen-



**ALTA FORMAZIONE
MANAGERIALE**

PARTECIPA ALL'EVENTO DELL'ANNO
Milano 18.19.20 novembre 2010

www.21min.org

Ora sagl; distributore ufficiale 21minuti edizione 2010

tazioni delle realtà che abbiamo costruito grazie all'educazione, al mondo delle convinzioni e via discorrendo – e la realtà più grezza, quella cosiddetta «oggettiva», che viene definita *territorio*. Per esempio una cartina stradale della Svizzera (mappa) non è, di fatto la Svizzera (territorio). Il concetto è che il territorio non può essere cambiato – se andate a Chiasso sul confine a chiedere all'Italia di concedere qualche metro del suo territorio... la risposta mi sembra scontata. Se però non posso cambiare il territorio posso cambiare le mappe che ho in testa così da costruire una rete migliore per muovermi con più capacità sul territorio. Con una rete migliore potrò pescare nel mare i pesci che desidero e avrò certamente più chances di raggiungere la mia meta. Così faceva Napoleone prima di avventarsi, o attendere, sull'esercito avversario: grazie ai suoi informatori costruiva delle mappe dettagliate per sfruttare appieno il territorio. Era lì che si giocava e vinceva, o perdeva, la partita. Il processo da attuare è certamente quello della semplificazione ma bisogna sapere come fare per evitare la banalizzazione.

Per la serata de L'Arte della Negoziazione saranno presenti Paoletti e Sher, due personaggi di caratura mondiale.

Per parlare di questo tema così attuale ORA sagl, la società organizzatrice, ha selezionato due ospiti prestigiosi che possono offrire un contributo notevole alla questione: *Patrizio Paoletti* – massimo esperto internazionale di comunicazione relazionale – e *Gilad Sher* – avvocato e negoziatore internazionale nei processi di grande conflittualità – illustreranno attraverso la loro esperienza e la loro professionalità, gli scenari possibili di una comunicazione vincente.

Che cosa sono esattamente i conflitti?

I conflitti di base sono una mappa poco adeguata al territorio. Il conflitto nasce sostanzialmente da punti di vista parziali che non trovano il loro accordo con l'insieme. Qui la parola importante è accordo, come nel caso delle note della scala musicale. Accordo significa interrelazione, reciprocità e forza d'insieme. Tecnicamente si possono riconoscere cinque generi di conflitti in un crescendo che va dal più interno e «gestibile», a quello più esterno e aggressivo. Il primo è il *conflitto intrapersonale*: è ciò che avviene dentro di noi quando siamo di fronte ad una scelta. Se non ho scelte il conflitto non sussiste, se ho opzioni equivalenti nasce la domanda: qual è più vantaggioso per me? Più la scelta è variegata e più è difficile ed il conflitto è maggiore.

E gli altri?

Il secondo è il cosiddetto *conflitto d'intenzione*. In una coppia lui vuole andare in vacanza in montagna e lei al

mare. È un conflitto perché la coppia presuppone una scelta condivisa. Come fare concretamente? Una settimana in montagna e una al mare? Soddisferebbe pienamente le parti? Il terzo conflitto è quello che comunemente chiamiamo *competizione*. I mondiali di calcio ne sono un esempio eccezionale. Due squadre hanno lo stesso obiettivo. La domanda è: «è possibile affermare il valore (raggiungere l'obiettivo) senza per questo essere aggressivi (distruggere l'avversario)?».

Perseguire un obiettivo, affermare un principio è infatti molto diverso dall'annientare la controparte, e qui entra il quarto conflitto, che cambia sostanzialmente il gioco delle parti: la *contrapposizione*. Io sono contro di te e voglio impedirti di raggiungere la tua meta. Quando questa competizione è intensa diventa *aggressività* allo stato puro. Questo è il

quinto conflitto. In quel caso l'obiettivo non esiste, l'obiettivo vero è annientare la controparte.

Cosa dobbiamo imparare dai conflitti?

Tre cose fondamentali. Punto primo: i conflitti sono un passaggio indispensabile nel raggiungimento di una meta ma è preferibile risolverli velocemente e pacificamente. Punto secondo: rappresentano un costo elevatissimo in termini di risorse, di tempo e di denaro ma soprattutto in termini di energia e motivazione. Terzo punto: con la giusta mentalità il 90% dei conflitti può essere risolto a monte, evitando addirittura l'insorgere del meccanismo conflittuale. È una questione di visione e di scaltrezza nella distinzione di ciò che è centrale e ciò che è periferico nel determinare la qualità della vita che desidero.

Servizio a cura di Luca Dadò

PRENOTA ORA LA TUA PARTECIPAZIONE



Patrizio Paoletti

È massimo esperto internazionale di comunicazione relazionale. Ricercato consulente personale e aziendale, collabora con università italiane ed estere ed è impegnato in importanti progetti sociali come presidente di due Fondazioni. È l'ideatore di 21minuti, I saperi dell'eccellenza: tre giorni speciali per un appuntamento esclusivo, internazionale e multidisciplinare con la partecipazione di 21 speaker di profilo mondiale.

patriziopaoletti.it
alberodellavita.org
fondazionepatriziopaoletti.it



Gilad Sher

Avvocato e autorevole negoziatore internazionale, è stato Capo di Gabinetto del governo di Barak in Israele e capo negoziatore ai colloqui di pace del 2000 di Camp David. Lettore alla Wharton School della Pennsylvania University, ha svolto un ruolo straordinario sia sul palco che dietro le quinte del processo di pace. Per il suo grande impegno e sforzo nel tentare di portare la pace in Medio Oriente, Gilad Sher è stato nominato Chevalier de l'Ordre National du Merite dal presidente Chirac.

ORA.CH
formazione & benessere

L'arte della Negoziazione

Sala Sopracenerina Locarno
(30.9.2010 ore 17.30)

Posti limitati
info@ora.ch

Tel. 091 730 90 23