



© ISTOCK - SERGEY KIVINSKIY

La negoziazione internazionale nel settore della Difesa italiana

Formazione dedicata, training on-the-job e creazione di network per lo scambio di esperienze possono contribuire a migliorare le competenze dei negoziatori italiani

di Leonardo Caporarello e Daniela Iacovone

Nella vita delle organizzazioni, così come in molte attività quotidiane, saper negoziare in maniera efficace con controparti di nazionalità e culture diverse rappresenta un'abilità sempre più importante ⁽¹⁾. Le capacità negoziali a livello internazionale e interculturale ⁽²⁾ sono tanto più centrali in determinati settori, come quello della Difesa, anche in conseguenza delle sempre più numerose occasioni di

interazione intergovernativa e sovranazionale. Al personale della Difesa – al di là della negoziazione in aree di crisi, non oggetto di questa trattazione – è di frequente richiesto di gestire negoziazioni nell'ambito della cooperazione internazionale, ma connotate da una forte gerar-

chia e da uno spiccato formalismo. Le esperienze di chi opera in questo settore possono, quindi, sia aiutare a far luce su alcune criticità che caratterizzano la preparazione e la gestione dei processi negoziali internazionali, sia fornire alcuni spunti pratici ai negoziatori di altri settori

⁽¹⁾ La negoziazione può essere definita come «un processo di comunicazione tramite cui due o più parti analizzano delle alternative per raggiungere una decisione comune che può concretizzarsi in un accordo o meno»: si veda R.J. Lewicki, B. Barry, D.M. Saunders, *Negoziazione*.

Strategie, strumenti, best practice, ed. it. a cura di L. Caporarello, Milano, Egea, 2015, p. 1.

⁽²⁾ Nel contesto di questo articolo, le negoziazioni internazionali prese a riferimento sono tutte caratterizzate anche da diversità culturale.

che si trovino ad affrontare controparti di culture diverse. Prendendo le mosse da una survey qualitativa condotta sul personale del Ministero della Difesa italiano coinvolto in attività di negoziazione internazionale, presentiamo qui una serie di «lezioni dall'esperienza sul campo», nella convinzione che possano rappresentare degli spunti utili anche per imprenditori, manager e professionisti di settori e contesti diversi.

Negoziare nel settore Difesa

La nostra indagine è stata condotta sul personale sia civile sia militare del Ministero della Difesa italiano. Gli intervistati sono tutti di nazionalità italiana e prevalentemente di sesso maschile. In particolare, il personale civile impiegato in questa attività risulta laureato in discipline giuridiche, economiche o affini, mentre la maggior parte dei militari intervistati ha frequentato l'Accademia militare e solo una minoranza è costituita da diplomati o laureati che sono successivamente entrati a far parte delle forze armate. Per quel che riguarda l'anzianità nel ruolo, sono stati coinvolti sia individui con un'esperienza pluridecennale di negoziazione internazionale nella Difesa (3), sia personale che ha assunto l'incarico da pochi mesi. In ogni caso, nessuno degli intervistati, prima di dedicarsi a questo tipo di attività professionale, aveva alcun genere di esperienza pregressa nella negoziazione: questo è caratteristico della maggior parte dei militari, che ruotano spesso in diversi incarichi, occupandosi ogni volta di materie nuove, in modo da acquisire competenze sempre più ampie man mano che progrediscono nel percorso di carriera.

Assumere il nuovo ruolo di negoziatori è stato descritto dagli in-

tervistati come un compito sfidante. In primo luogo dalla survey è emerso il comune auspicio di una formazione teorica strutturata che prepari specificamente a svolgere questo tipo di incarico, dal momento che, allo stato attuale, l'addestramento avviene principalmente «sul campo». Un altro aspetto di particolare interesse manifestato dagli intervistati ha riguardato la necessità di avere ben chiaro l'ampio quadro di insieme all'interno del quale i negoziatori si trovano a operare, costituito da un lato dai termini dello specifico mandato negoziale da esercitare, dall'altro dalla «visione globale» del contesto strategico entro cui ciascuna singola negoziazione si colloca. Una piena consapevolezza dei termini del proprio mandato è considerata fondamentale per evitare di dare alle controparti l'impressione di *non avere le spalle coperte dal proprio mandante* o di essere una «voce fuori dal coro», indebolendo di conseguenza la propria posizione negoziale.

Per quello che riguarda le materie di particolare complessità negoziale, dalle interviste sono emerse alcune aree particolarmente sensibili: in primo luogo lo status del personale della Difesa durante le missioni all'estero, poi le questioni relative alla proprietà intellettuale (per esempio, brevetti di tecnologie militari) e i relativi diritti che ne discendono, nonché la cessione e lo scambio di informazioni (sia *background* sia *foreground information*), e infine la gestione dei dati classificati.

In ogni caso, secondo i negoziatori italiani intervistati, spesso la sfida principale non è rappresentata dalla materia negoziale in sé, quanto piuttosto dai vincoli temporali (parametri *time-driven*) e da quelli situazionali (parametri *condition-based*) cui è soggetto il processo negoziale. Da questo punto di vista, uno degli aspetti cruciali di cui

Personalità e comportamento

- Non prendetela mai sul personale.
- Siate ben predisposti e obiettivi, cercate di liberarvi dai luoghi comuni.
- Evitate di esprimere posizioni intransigenti, ma siate fermi: *speak softly, but carry a big stick* (Theodore Roosevelt).
- Prestate attenzione alla vostra immagine: adottate una postura corretta, uno sguardo diretto, il giusto tono di voce, facendo ricorso a opportune pause quando necessario.
- Evitate di esprimere apertamente disappunto – quello delle relazioni internazionali è un mestiere in cui non si improvvisa.
- Mantenete sempre il sangue freddo e un pieno autocontrollo.

SCHEDA 1

tenere conto è naturalmente il carattere internazionale delle negoziazioni in cui gli intervistati sono coinvolti.

Negoziare con controparti di altre culture

Secondo la letteratura di riferimento, sono dieci le principali dimensioni attraverso cui la cultura può influenzare il processo negoziale: la definizione stessa di cosa sia la negoziazione (e quindi cosa sia negoziabile); la diversa percezione delle opportunità negoziali; i criteri di selezione dei negoziatori; il grado di importanza attribuito al protocollo negoziale; la comunicazione; la diversa sensibilità rispetto al tempo; la maggiore o minore propensione al rischio; il focus

(3) L'intervistato di maggiore esperienza, pur cambiando diversi incarichi, ha svolto attività negoziali in varie articolazioni della Difesa a partire dal 1996.

sulla dimensione individuale o di gruppo; la natura degli accordi da raggiungere (più o meno formalizzata); la maggiore o minore emotività nel processo negoziale (4).

Molti di questi aspetti emergono nei racconti degli intervistati relativi alle loro esperienze negoziali con controparti di cultura diversa. Un primo elemento ricorrente è la percezione di una maggiore preparazione dei negoziatori stranieri, specie di quelli europei e americani: questi dimostrano solitamente una migliore consapevolezza degli obiettivi nazionali, più capacità di ascolto e, in generale, un approccio più sistematico alle tematiche oggetto di discussione. Di seguito sono brevemente delineati (5) alcuni tratti specifici dei negoziatori di nazionalità e culture diverse, riferiti dagli intervistati.

Tra i negoziatori più organizzati e competenti vengono indicati quelli statunitensi, che, oltre a presentarsi al tavolo negoziale sempre ben preparati su una serie di opzioni formalizzate per ciascuna materia da discutere, hanno anche una conoscenza ben precisa di quel che la controparte ha accettato nel corso delle negoziazioni passate e ricorrono spesso a questi precedenti per supportare le proprie argomentazioni. Sono molto sensibili a proteggere la propria posizione e alla gestione delle informazioni da scambiare al fine di ottenere il massimo vantaggio possibile. A livello di processo, dimostrano inoltre di saper utilizzare un ampio spettro di tecniche di negoziazione, verbali e non, e ricorrono sovente al supporto di legali e tecnici.

I negoziatori britannici sono descritti come altrettanto professiona-

li, ma più flessibili sugli aspetti legali e più attenti a quelli strettamente finanziari rispetto ai colleghi statunitensi. Le tecniche negoziali adottate sono in genere più morbide e meno dirette, il che potrebbe generare l'erronea impressione di una maggiore malleabilità – in realtà le controparti britanniche tengono sempre ben presenti i propri obiettivi, puntando a blindare la propria posizione nel medio-lungo periodo. Infine, i *lead negotiators* britannici provengono sempre dall'ufficio specificamente competente per la materia oggetto dell'accordo e hanno quindi una grande preparazione sugli aspetti tecnici in discussione.

Come ugualmente competenti sulle tecnicità, ma con un focus più ristretto sul raggiungimento del risultato, sono percepiti i negoziatori tedeschi. Data la cautela e diffidenza che in genere dimostrano, nei loro confronti viene considerato necessario un contatto improntato alla lealtà, alla precisione e alla coerenza.

Un approccio particolarmente aggressivo sembra invece caratterizzare i negoziatori francesi, che a volte utilizzano tecniche ai limiti del «gioco pesante» (6), come per esempio la minaccia di sospendere o abbandonare l'incontro negoziale, il tentativo di ricavare informazioni dalle controparti ponendo domande solo in apparenza innocue o ancora una certa propensione a ideologizzare lo scontro. In generale, tendono a dimostrare una concezione *win-lose* del processo negoziale, cercando di ottenere il massimo vantaggio possibile senza concedere nulla in cambio.

Una gestione della negoziazione centrata sulle dinamiche interper-

sonali, piuttosto che sugli aspetti tecnici, è invece tipica, secondo gli intervistati, dei negoziatori dei paesi arabi, i quali ritengono cruciale l'elemento del rispetto dimostrato dalle controparti. È pertanto fondamentale instaurare un rapporto di

Formazione

- Prendete parte a corsi di negoziazione, meglio se associati a corsi di comunicazione.
- Fate training on-the-job, anche all'estero e in contesti caratterizzati da culture diverse.
- Approfondite il vostro inglese, specie quello tecnico della materia da negoziare.
- Preparatevi adeguatamente anche sul diritto internazionale e sugli atti internazionali: certe cose vanno fatte nel modo corretto.
- Individuate un tutor all'interno del vostro ufficio di appartenenza e/o un tutor o un ghost negotiator che possa supportarvi nella gestione della dimensione relazionale tra le parti negoziali.
- Imparate, innanzitutto, come comportarvi in generale in sede di incontro negoziale, non solo internazionale (regole di comunicazione, di comportamento ecc.).
- Ricordatevi che si può anche non avere un livello gerarchico pari a quello della controparte, ma non si può mai avere una professionalità di livello inferiore.

SCHEDA 2

(4) In proposito si vedano D.A. Foster, *Bargaining Across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World*, New York, McGraw-Hill, 1992; D.W. Hendon, R.A. Hendon, *World-class Negotiating: Dealmaking in the Global Marketplace*, New York, John Wiley & Sons, 1990; R.T. Moran, W.G. Stripp, *Dynamics*

of Successful International Business Negotiations, Houston (TX), Gulf Publishing, 1991; J.W. Salacuse, «Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results», *Negotiation Journal*, 14(3), 1998, pp. 221-40.

(5) I profili negoziali di seguito descritti esprimono il percepito che gli intervistati italiani hanno

delle controparti di diverse culture nel loro specifico settore e non devono essere considerati una rappresentazione completa delle diverse culture negoziali, né tantomeno vogliono implicare qualsivoglia giudizio di valore sulle stesse.

(6) Sulle tecniche *hardball* si veda R.J. Lewicki, B. Barry, D.M. Sanders, *op. cit.*, pp. 50-60.

fiducia reciproca ed essere in grado di fornire giustificazioni complete e accettabili per ogni punto in discussione. Le negoziazioni con interlocutori di cultura araba possono richiedere tempi lunghi: fino alla fir-

Preparazione dell'incontro

- Inquadrate bene la controparte, studiatene la cultura e le esigenze.
- Cercate di avere sempre piena consapevolezza dei vostri obiettivi, dello spazio negoziale e delle precedenti esperienze, così da evitare le «trappole dei precedenti».
- Cercate di prevedere gli obiettivi della vostra controparte, sia singolarmente, sia nel suo complesso.
- Mantenete una visione di insieme delle problematiche da affrontare.
- Sviluppate una percezione del paese della vostra controparte anche in rapporto a stati terzi.
- Tenete una chiara cronologia dei documenti, delle email o dei fatti che si sono succeduti nel corso della negoziazione; ricordate che il processo negoziale è fatto anche di tanta corrispondenza e non solo di incontri.
- Imparate a conoscere bene il paese della controparte: usi, costumi, struttura di governo e anche alcune questioni internazionali che lo riguardano (quest'ultimo particolare stabilisce una «vicinanza» con la controparte).
- Fatevi un'idea, anche in base ai precedenti, del livello di autonomia dei negoziatori di controparte e delle loro modalità di negoziazione e di approvazione degli accordi.

SCHEDA 3

ma dell'accordo, le controparti possono tornare su materie già discusse in precedenza.

Infine, i negoziatori asiatici tendono a essere percepiti come fortemente formali e poco propensi a lasciar spazio allo *small talk*. Per esempio, le controparti cinesi fanno ampio ricorso a pause e silenzi durante le negoziazioni; in queste situazioni, è importante comprendere che i silenzi sono a tutti gli effetti parte del colloquio ed è necessario mantenere il sangue freddo. I negoziatori giapponesi, per conto loro, considerano occasioni di lavoro anche i momenti conviviali e le situazioni extralavorative.

Pur osservando queste forti diversità di matrice culturale tra le controparti, gli intervistati riconoscono come l'onestà e la chiarezza siano sempre fondamentali per il raggiungimento di un accordo: tranne i negoziatori meno esperti, tutti gli altri, di qualsiasi nazionalità essi siano, sanno che negoziare implica che, alla fine del processo, ciascuno dei partecipanti dovrà ottenere un valore.

Sviluppare le competenze negoziali

Alla luce delle esperienze pregresse nella negoziazione internazionale, abbiamo chiesto agli intervistati in che modo si potrebbero, a loro avviso, migliorare le competenze negoziali del personale della Difesa italiana.

Una prima necessità, avvertita quasi all'unanimità dagli intervistati, è quella di organizzare corsi di formazione *ad hoc* (7). I corsi dovrebbero essere disegnati e focalizzati sui negoziatori, mentre non viene considerato essenziale un coinvolgimento diretto dei vertici gerarchici, purché questi acquisiscano consapevolezza dell'importanza della formazione dei loro collaboratori e del fatto che la negoziazione non è solo di tipo win-lose (8).

Gestione dell'incontro

- Siate sempre consapevoli della vostra effettiva importanza e della possibilità di realizzare i vostri obiettivi.
- Definite con precisione le priorità su cui focalizzare le vostre energie; stabilite su cosa potete cedere per crearvi un credito (ma sempre mostrando resistenza) e cosa dovete invece necessariamente portare a casa.
- Non attuate e non fate attuare alle controparti una negoziazione win-lose, ricordando loro che tutte le parti devono alzarsi dal tavolo negoziale ottenendo un valore.
- Siate sempre chiari e fermi nelle richieste, pur nella massima gentilezza.
- Ricordate che ogni vostra affermazione, nella maggior parte dei casi, è ricondotta alla parte che state rappresentando, anche se premettete che è solo una vostra opinione personale.
- Non lasciate passare troppo tempo tra un contatto e l'altro con la controparte.
- Ricorrete all'improvvisazione solo come ultima possibilità in situazioni di emergenza o che sembrano senza via di uscita. La credibilità si costruisce lentamente e si può distruggere in fretta; e spesso è la credibilità del negoziatore, più che il suo titolo o il suo mandato, a fare la differenza tra successo e fallimento.

SCHEDA 4

(7) Tra gli intervistati, i negoziatori di buona esperienza pluriennale, ma che non hanno seguito corsi specifici, hanno dichiarato di ritenere utile la formazione dei negoziatori, ma solo se di breve durata; significativamente, nel corso delle interviste, quegli stessi negoziatori hanno dimostrato di avere un'idea di negoziazione esclusivamente distributiva (win-lose).



Tutti gli intervistati hanno riconosciuto l'utilità di un confronto tra i negoziatori attivi sul campo

Per i negoziatori nuovi in questo incarico è stata inoltre ipotizzata la possibilità di organizzare forme di *training on-the-job* con un affiancamento da parte dei colleghi senior. Questo potrebbe anche contribuire a dare un'idea di continuità nella formazione del ruolo di negoziatore professionale.

Infine, tutti gli intervistati hanno riconosciuto l'utilità di un confronto tra i negoziatori attivi sul campo, un'opzione su cui il Ministero della Difesa sta riflettendo, valutando la possibilità di prevedere:

- l'organizzazione di incontri e seminari periodici per i negoziatori focalizzati su aree tematiche e geografiche diverse o su livelli di responsabilità differenti;

- il ricorso a format particolari come, per esempio, incontri di brainstorming, incontri in cui discutere delle *lessons learned* scaturite da precedenti esperienze negoziali dei partecipanti e incontri con inversione di ruolo, durante i quali, prendendo a riferimento alcune esperienze reali, i partecipanti possono essere suddivisi in due o più gruppi, assegnando a ciascuno di essi un mandato diverso da quello realmente ricoperto nella specifica esperienza;

- la creazione di una piattaforma informatica *ad hoc* per lo scambio di esperienze e informazioni tra negoziatori dello stesso settore, sul modello dei più noti social network per professional o in alternativa sotto forma di blog o forum online;

- la costituzione di una sorta di «help desk» con il coinvolgimento di esperti in materia (*subject matter experts*) che all'occorrenza siano contattabili online e non solo.

Promuovere la costituzione di simili network potrebbe risultare utile anche per migliorare e approfondire la conoscenza personale tra negoziatori e, più in generale, tra tutti gli addetti ai lavori.

(8) Tale consapevolezza influisce inevitabilmente sulla costituzione del mandato da affidare al negoziatore, che solitamente non sarà quello di «vittoria» a spese della controparte.



Leonardo Caporarello

è coordinatore dei corsi di Negoziazione e Influenza della SDA Bocconi School of Management. È specializzato in International Negotiation presso la Harvard Law School di Boston. È Direttore di BETA, centro di innovazione della didattica dell'Università Bocconi.
leonardo.caporarello@unibocconi.it

tabella 1 | undici recommendations per la negoziazione internazionale e interculturale nel settore Difesa

1	Stabilire una policy comune sulle questioni di maggiore rilevanza per rendere sempre più coerente la posizione italiana nei tavoli internazionali.
2	Uniformare le modalità operative tra i diversi enti negoziatori.
3	Condividere informazioni ed esperienze, sia tra amministrazioni della Difesa, sia tra omologhi uffici di altri paesi europei e/o NATO.
4	Costituire un ufficio centrale unico in materia di negoziazione di accordi internazionali, composto da personale competente in diversi settori.
5	Creare un archivio accessibile online, con tracciabilità dell'ente e del negoziatore che ha concluso ogni specifico atto, per avere modelli di riferimento e anche per accertare l'esistenza dei precedenti citati dalla controparte.
6	Stabilire un contributo sistematico da parte degli addetti militari all'estero, ma anche delle ambasciate, in termini di informazioni e notizie preliminari utili per meglio inquadrare la controparte.
7	Predisporre format e template di atti internazionali, corredati da una breve premessa che ne definisca generalità, finalità e vincoli.
8	Stabilire nei format anche il margine di «deviazione» dalla base, definito a partire, tra le altre cose, dalle esperienze raccolte da ciascun negoziatore sul campo.
9	Coinvolgere consulenti legali ed eventuali ghost negotiators nel processo negoziale.
10	Facilitare la creazione di un sistema flessibile che permetta ai negoziatori di imparare dai propri errori e dalle esperienze comuni.
11	Acquisire consapevolezza, anche ai livelli apicali, che un mancato accordo non necessariamente si configura come un insuccesso e che, viceversa, un raggiunto accordo non è detto sia sempre una vittoria.

Lezioni dall'esperienza sul campo

In conclusione, abbiamo chiesto agli intervistati di riflettere su cosa si potrebbe fare per migliorare l'efficacia negoziale del settore della Difesa italiana e di fornire una serie di consigli operativi ai nuovi negoziatori. Le considerazioni relative al settore sono illustrate nella Tabella 1 sotto forma di undici *recommendations*, mentre i consigli

di carattere pratico, in buona parte applicabili anche a negoziazioni che si svolgano in altri ambiti, sono presentati nelle quattro schede allegate, come veri e propri *tips*; la speranza è che possano rappresentare un contributo utile a manager, imprenditori e professionisti che si preparano a gestire negoziazioni internazionali caratterizzate dalla diversità culturale delle parti coinvolte. ■



In sintesi

La Difesa è un settore in cui è particolarmente importante disporre della capacità di **negoziare con controparti di nazionalità e culture diverse**, in conseguenza delle occasioni sempre più frequenti di negoziazione intergovernativa e sovranazionale. Stando a una survey condotta tra personale civile e militare della Difesa italiana impegnato in attività negoziali, una delle priorità per i negoziatori è **avere sempre ben chiaro il quadro di insieme** (sia rispetto al contesto strategico, sia a livello di mandato) all'interno del quale ci si trova a operare.

Per sviluppare al meglio le competenze dei negoziatori italiani, è importante che vengano portate avanti iniziative di formazione mirata, forme di training on-the-job per i nuovi negoziatori e che si incentivino **prassi di confronto e scambio di esperienze** tra negoziatori attivi sul campo.

Esplora **e&plus** su www.economiaemangement.it



Daniela Iacovone

è Capo della Sezione Accordi Nazionali e Internazionali del Gabinetto del Ministero della Difesa, dove ha avviato un programma di professionalizzazione del personale militare e civile adibito alla negoziazione. Ha conseguito un Executive Master in Management delle Pubbliche Amministrazioni presso la SDA Bocconi School of Management.
2uf.2sez@gabmin.difesa.it