

# Assocorce News



Anno VII - Numero 2

Gennaio 1996

*Quadrimestrale di informazione dell'Assocorce - International Trade Development Association*



Assocorce News

Quadrimestrale dell'Assocorce - International Trade Development Association

REDAZIONE: Via Luigi Lilio, 19 - 00142 Roma - Tel.06/5191166 Fax 06/5191323

DIRETTORE: Giovan Battista Guerra

CONDIRETTORE: Anna Teodorani

DIRETTORE RESPONSABILE: Enrico Ferrone

COLLABORATORI: Susanna Caruso, Fabrizio Contardi, Eleonora Sollinger

SEGRETERIA DI REDAZIONE: Patrizia D'Antonio

STAMPA Tipar - Roma

Pubblicazione registrata presso il Tribunale di Roma il 16 maggio 1995 con il n. 258

Spedizione in abbonamento postale 50% - Roma



## Intervento dell'Avv. Mario Quinto

Docente Scuola di Management LUISS

### Il livello attuale della Negoziazione in Italia

Tocca a me prendere la parola per l'ultimo intervento, quando l'attenzione è in fase discendente e per trattare un profilo che, dichiaro subito, essere difficile in quanto comporterà un certo tasso di autocritica.

Considerata l'ora tarda, cercherò di essere se non scientifico, almeno oggettivo nelle brevi note di colore sul comportamento tenuto da noi italiani:

- sia durante le trattative, per affari propri o, se professionisti, in favore di altri,
- sia in assoluto nei confronti della **NEGOZIAZIONE** e della **CONCILIAZIONE**, che non sono mai intese quali materie scientifiche del tutto autonome, così come vengono ritenute nelle facoltà di diritto delle università statunitensi.

Non tener conto di tali studi d'oltreoceano è una forma di autolesionismo verso le nostre imprese, chiamate ad operare nel contesto internazionale con avvocati e managers abituati ed educati alle più subdole arti del persuadere.

Il limite che mi pongo è naturalmente quello di evitare i luoghi comuni sul nostro comportamento, già fin troppo bersagliato negli ultimi tempi dai giornali e dalle copertine di settimanali stranieri.

Il discorso va quindi impostato in termini seri e, per taluni versi, gravi: è mio profondo convincimento infatti che, in generale, va studiato a fondo il comportamento abitualmente tenuto da rappresentanti di una certa collettività, quando siano chiamati ad affrontare degli interlocutori dai quali essi siano divisi da interessi contrapposti; tale comportamento infatti costituisce certamente un indice del livello della cultura e della civiltà del popolo cui tali rappresentanti appartengono.

Saper ascoltare e saper propugnare adeguatamente le proprie tesi, arrivando infine a saper proporre soluzioni creative, è l'unico modo infatti per dar luogo sia a nuove, costruttive e solide relazioni sia per risolvere pacificamente, e quindi con costi minori, conflitti anche molto complessi: mantenere il controllo, intuendo le vere ragioni che sono alla base delle posizioni dell'interlocutore, è segno di maturità che in genere è priva di

quella arroganza dietro la quale taluni cercano di nascondere la pochezza concettuale: è fin troppo ovvio che comprendere non significa condividere, ma non si può condividere senza comprendere.

Nei corsi che ho già tenuto in varie istituzioni pubbliche, presso università o nella sede di ordini professionali, ho talvolta notato un senso di diffidenza, soprattutto da parte dei partecipanti più "attempati". Dalle loro reazioni ho spesso intuito ragionamenti del seguente tipo:

"Cosa vuole insegnare a me, costui? Io sono anni che negozio contratti nel mio settore e non ho mai sentito il bisogno di studiare **NEGOZIAZIONE**: il buon senso mi suggerisce cosa dire".

L'esperienza è certamente un'arma basilare per il bravo negoziatore, ma noi italiani dovremmo non confondere la ripetitività di una nostra azione con la sua natura scientifica: il fatto che mangiamo ogni giorno non giustifica la non necessità di una scienza, importantissima per la salute, quale è la dietetica.

Il **BUON SENSO** non basta poichè suggerisce soluzioni ovvie (esempio di come due sorelle si dividono un'arancia dopo una festa).

l'**ISTINTO** non basta, poichè suggerisce soluzioni atecniche ed approssimative (esempio di come sia antistintivo l'apprendimento dello sci, del condurre la moto in una curva, del salire in canoa).

il **SENTITO DIRE** non basta, poichè determina un fatale e facile conformismo nelle soluzioni che invece devono essere ricercate in modo creativo,

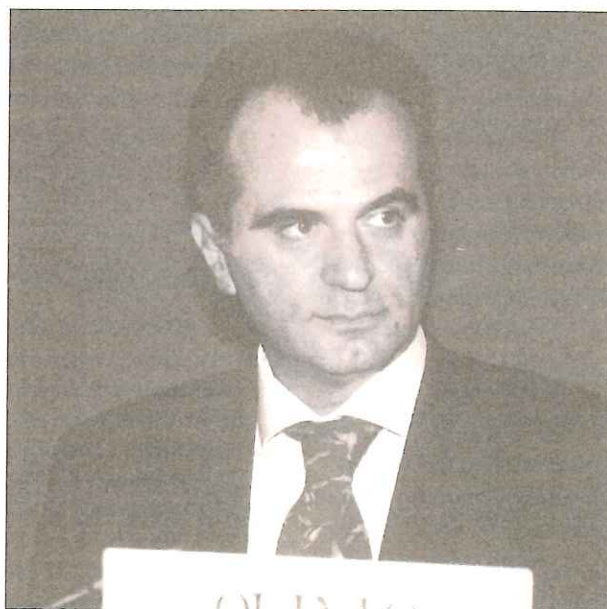
per quanto faticoso ciò possa rivelarsi.

In realtà io sono certo che in ognuno di noi italiani è facilmente rinvenibile un patrimonio di inesauribili potenzialità intellettuali ed intellettive che ci dovrebbero consentire di essere i migliori negoziatori del mondo.

Si pensi ad almeno tre circostanze storiche inoppugnabili:

-sono stati i Romani ad individuare sia il concetto di **NEC OTIUM** come momento creativo per la regolamentazione di nuovi affari, sia il concetto di **CULPA IN CONTRAHENDO** come regime giuridico applicabile ai vari tipi di responsabilità connessi alla fase della negoziazione;

-quali grandi innovatori delle nuove regole del commercio internazionale sono stati i mercanti veneziani ed





i banchieri fiorentini, che hanno saputo imporre le proprie tecniche di negoziazione a popoli molto diversi per cultura e religione;

-è in Italia che si sono avuti grandi specialisti di settore nell'arte del negoziare : il primo esempio che mi viene in mente nel campo della politica è ovviamente Niccolò Machiavelli che ha saputo, per primo, distinguere il concetto di negoziazione da quello di compromesso, distruggendo un luogo comune che ancor'oggi tarda a scomparire.

Ma ahimè , spesso trasformiamo le doti universalmente riconosciute - l'intelligenza, la fantasia, la capacità di esaltarci, la sensibilità - in altrettanti difetti tutti aventi una stessa matrice in quanto originati da una certa superficialità del nostro approccio nei confronti di quella materia sul cui valore scientifico oggi la l'ASSOCORCE ci consente di meditare.

La genialità italiana si degrada, così facendo, nelle varie tecniche dell'arrangiarsi di borbonica memoria.

Sono frequentemente rinvenibili sui nostri giornali esempi di situazioni paradossali in cui:

- l'intelligenza diventa cavillosità oppure furberia, più o meno maligna, per aggirare una norma vincolante determinando spesso, in questo modo, un alto tasso di litigiosità con conseguente paralisi del sistema;
- la fantasia diviene ridondante verbosità del tutto inutile ai fini della soluzione concreta dei problemi sul tappeto;
- la capacità di esaltarci diviene permalosità e ci porta ad interpretare, ad es., il diverso trattamento economico-commerciale ricevuto rispetto ai concorrenti, come una offesa personale da lavare con il sangue e non ci fa considerare che potrebbero esistere altre motivazioni più oggettive, quali l'affidabilità patrimoniale ed una continuità con gli altri nei rapporti economici in questione, che ben possono giustificare tali differenze di trattamento se veramente siamo in un regime di libero mercato;
- la sensibilità viene riservata solo alle persone "conosciute": diverso è il grado di "rispetto" se si "negozia" la precedenza davanti ad una porta oppure, tutto al contrario, se si è dentro l'abitacolo di un'auto e si incrocia un altro automobilista nei cui confronti si presume di non avere nessun rapporto e, quindi, nessun "dovere".

Io sono rimasto affascinato quando negli Stati Uniti per la prima volta, ormai molti anni fa, da neo-iscritto all'albo degli avvocati di Roma, sono andato a studiare la più avanzata applicazione delle tecniche di NEGOZIAZIONE quale la si rinviene nella famosa MEDIATION: concetto questo che mi sento di tradurre in italiano solo tendenzialmente ed in modo riduttivo con CONCILIAZIONE PRIVATA (o CONCILIAZIONE NEGOZIATA), intesa quale NEGOZIAZIONE facili-

tata dai suggerimenti, e ribadisco dai soli suggerimenti, di un terzo imparziale.

L'approssimazione di tale terminologia sta nella sua incapacità di rappresentare la ampiezza e l'approccio del fenomeno negli USA che, a livello sociale, è negli ultimi trenta anni uno dei più interessanti ed influenti che si siano mai registrati.

NEGOTIATION e MEDIATION sono considerate oltreoceano tecniche tra le più raffinate e tra le più redditizie: non a caso i nostri telegiornali ci informano quotidianamente della frenetica attività in campo diplomatico -internazionale dei "mediatori" americani, utilizzando un omofono che in Italia ha un significato sostanzialmente diverso e, soprattutto, una caratura di immagine ridotta in quanto connessa ad un fenomeno da noi di fatto inesistente quale è quello delle CONCILIAZIONI davanti ai nostri giudici, che pure dovrebbero all'inizio di ogni procedimento effettuare il tentativo di comporre le pretese delle parti ed evitare la causa.

Anche la tendenza della nostra classe forense non appare certo nella direzione di limitare l'attività contenziosa nel falso convincimento che la chiusura stragiudiziale della controversia sia meno redditizia.

Al contrario, negli USA, gli Stati Federali elargiscono ingenti finanziamenti a quei centri privati che, offrendo servizi di MEDIATION, alleggeriscono il carico dei giudici delle Corti ed aumentano gli introiti professionali degli avvocati specializzati in tale attività, la quale ha il vantaggio di essere, per definizione ed in ogni caso, molto breve.

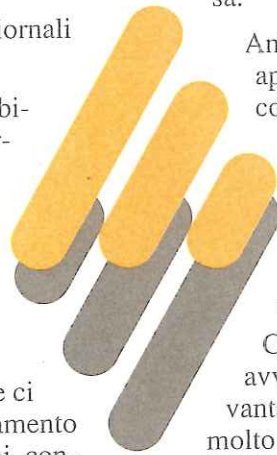
Un bravo conciliatore riesce quasi sempre a trovare una soluzione accettabile per entrambe le parti (negli USA in 8 casi su 10) e tale soluzione trova spontanea attuazione ancor più frequentemente (in 9 casi su 10).

Lì non solo non si pone il problema da noi tanto dibattuto della esecutività del verbale di conciliazione ma spesso , in termini economici, il MEDIATOR suggerisce alle "parti" come "ingrandire la torta prima di dividerla".

Quanto si sia agli antipodi del nostro concetto di transazione basato sulle reciproche concessioni appare di tutta evidenza!

Lo sviluppo che si è avuto di recente in materia nel mondo intero, è stato impressionante.

Un esempio per tutti: nel convegno tenutosi a Roma dal 25 al 27 settembre scorso, presso l'Istituto Italo Latino Americano, ho appreso da tanti colleghi italiani Fazzalari, Punzi, Recchia e Vaccarella come la attuale profonda trasformazione del sistema codicistico processuale in campo civile di tutti i Paesi facenti capo all'area citata sia basata su tre istituti di pari dignità nel-





la nuova regolamentazione di tali Paesi:

il processo, l'arbitrato e la .....conciliazione.

Tale parità di trattamento è basata sugli evidenti vantaggi che un procedimento non contenzioso, se possibile, offre rispetto ad uno contenzioso, soprattutto nei confronti delle imprese, vantaggi che si possono così riassumere:

- durata di pochi giorni;
- costi bassissimi;
- controllo esclusivo delle parti sulla "loro" decisione finale di cui, per definizione, ne comprendono appieno tutti i significati;
- possibilità che l'accordo finale possa basarsi su criteri diversi rispetto alla richiesta originaria della parte richiedente l'accordo;
- guida non vincolante, a livello tecnico e giuridico, del conciliatore quale esperto super partes;
- completa informalità degli incontri delle parti con il conciliatore che, di norma, le sente in comune ma che può sentirle anche singolarmente;
- utilizzo di altre scienze oltre al diritto, quali l'economia, la psicologia, la morale, la sociologia, la comunicazione, ecc.
- approccio e scopo più rivolti al futuro per il mantenimento di buone relazioni che non sulle responsabilità del passato....

Per la verità la genialità italiana ha da tempo immemorabile immaginato istituti giuridici confinanti con la CONCILIAZIONE PRIVATA e ne ha elaborato, nella prassi, varie sub specie: qui sarà sufficiente citare l'arbitrato c.d. irrituale, l'arbitraggio, la conciliazione davanti al giudice nelle sue varie forme, il mandato a transigere, la mediazione di affari, la novazione soggettiva e la transazione stessa già citata.

Sono inoltre numerosi gli esempi che attestano il palese desiderio, sentito da parte di numerose encomiabili istituzioni italiane, di istituzionalizzare procedure mirate alla soluzione non contenziosa dei conflitti quando sia ancora possibile mantenerne il controllo.

Anche in questo caso sono costretto a limitarmi alla sola citazione o di talune procedure sperimentali o di nuove istituzioni che fanno della NEGOZIAZIONE il loro scopo fondamentale:

- l'A.R.A.N. - Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni, istituita con legge sotto il controllo della Presidenza del Consiglio;
- il tentativo di BONARIO COMPONENTO nella esecuzione dei lavori pubblici nel nuovo testo della legge c.d. Baratta;
- l'istituzione dell'OMBUDSMAN BANCARIO da parte dell'A.B.I.;

- la conciliazione TELECOM per la soluzione delle controversie relative alle bollette gigantesche originatesi a seguito del sorgere dei vari "144" della cui legittimità si ha motivo di dubitare;

- il concordato fiscale con scopi più o meno "tombali";
- le varie forme di conciliazione amministrativa;
- il progetto di legge Conso per una conciliazione più spedita fatta davanti ad organi statali giudicanti (v. Giudice di Pace).

Anche in questo caso la potenzialità tutta italiana si è successivamente persa al momento della organizzazione e della esecuzione, per cui quelle qualità che hanno determinato il successo strepitoso avutosi negli USA sono assenti in molte delle procedure appena citate.

In taluni casi le vesti del conciliatore sono indossate da una persona chiaramente schierata da una parte per esservi, ad esempio, legata da un rapporto di lavoro (si da originare molto più realisticamente un "ufficio reclami") oppure, in taluni altri, si è originata una procedura arbitrale semplificata (si da dimenticare che la conciliazione è un procedimento NON CONTENZIOSO).

Quanto sopra per dimostrare da un lato che ancora c'è moltissimo da costruire in Italia perchè si abbia a diffondere una vera

#### "CULTURA NEGOZIALE"

ed un approccio scientifico nei confronti della soluzione NON CONTENZIOSA dei conflitti, ma anche, dall'altro, che esistono tutte le potenzialità culturali e l'HUMUS recettivo più idoneo perchè tale pianta attecchisca nei settori più diversi: si pensi non solo al mondo del commercio nazionale od internazionale, ma anche a quello familiare, sociale in generale, penale, sindacale, ambientale, politico, diplomatico, scolastico, alla tutela infine dei consumatori ed utenti.

Da questa sede così autorevole mi sia consentito concludere, sulla base di quanto ho tentato di illustrare nel tempo riservatomi, invocando la creazione in Italia del primo centro studi che affronti in modo organico ed approfondito il tema delle TECNICHE DI NEGOZIAZIONE E DI CONCILIAZIONE applicabili, con diverse sfumature, in quasi tutti i campi dell'agire umano.

Sono certo che la diffusione della CULTURA NEGOZIALE - a qualsiasi livello, in qualsiasi ambiente ed a qualsiasi età - potrà costituire un notevole contributo al miglioramento dell'assetto organizzativo, morale ed operativo del popolo italiano in generale e del mondo delle imprese in particolare, poichè la redditività delle imprese stesse è oggi troppo spesso influenzata da incertezze e da fluttuazioni ancora troppo irragionevolmente frequenti in questo ancora troppo giovane sistema Italia.

Grazie per l'attenzione.