

"Al negociar, tu primer enemigo es tu ego"

Tengo 53 años: un buen negociador requiere la ilusión juvenil y la sangre fría de la madurez. Nací en Chicago. Estoy casado con una brasileña, tres hijos: en pareja, amar es negociar. La política es pacto. Los conflictos son necesarios para lograr la justicia; la violencia, no; necesitamos más conflictos y ninguna violencia. Colaboro con la consultoría HSM

LLUÍS AMIGUET

- En la mesa de negociaciones, tu primer enemigo es tu ego, esa soberbia que te impide aceptar parte de la razón de los otros...

- ¿Cómo la combate usted?

- Hay que salir al balcón: dese un paseo. Detecte dónde está su ego disfrazado de razones y apárquelo. Luego vuelva a la mesa a negociar, pero no ya para usted, sino para sus fines o los del colectivo al que representa.

- ¿No soy yo uno de mis fines?

- Ése es el fatal equívoco. No se trata de que usted se dé la satisfacción de imponer sus puntos de vista, sino de que se acerque a los objetivos que se había propuesto. Por eso, antes de empezar hay que tener muy claros esos objetivos, y mejor por escrito.

- Así no puedes darte el gustazo de ganar.

- De una negociación seria es difícil salir vencedor pero es muy fácil salir perdedor: levántese sin ningún resultado y, aunque se crea usted muy coherente, será un perdedor.

- De acuerdo.

- La segunda fase es ponerse en la piel del otro: trate de pensar como él, y eso sólo lo logrará escuchando. Existe una razón evolutiva por la que tenemos dos orejas y una sola boca: use sus orejas el doble que su boca.

- **Escucharé el doble de lo que hable.**

- Y no escuche sólo las voces; localice también las razones más allá de las palabras...

- **Los leones ocultos de toda negociación.**

- Exacto: tiene que dar de comer a esos leones que todos tenemos y que el otro no mostrará en la mesa ni mencionará por mil motivos, pero esos leones tienen hambre y rugen y tiene que contentarlos para llegar al pacto.

- **Intereses inconfesables o mero orgullo.**

- De todo hay, pero usted tiene que conocer a los suyos y a los del otro para contentarlos. Y, por fin, sea creativo: la mejor manera de repartir bien un pastel es hacerlo crecer entre todos antes de meterle el cuchillo y empezar a dividir.

- **Por ejemplo...**

- La Unión Europea: ha generado sinergias incluso antes de formalizar ingresos. La tarta europea no ha parado de crecer y, al final, todo el mundo tiene su trozo.

- **Buen ejemplo.**

- Puro pragmatismo. Lo he visto también en Sudáfrica, donde el milagro de la paz...

- **Por la que nadie apostaba.**

-... Es fruto del liderazgo de Mandela...

- **Santo varón.**

-... Y de Tutu y los demás, pero sobre todo es el resultado de la voluntad de reconciliarse de miles de sudafricanos anónimos que se unieron en grupos de base para discutir sus problemas. Estuve allí y lo vi: ése fue el milagro. En Irlanda pasó algo parecido.

- **El gran triunfo de Blair.**

- Durante décadas dijimos que católicos y protestantes jamás se pondrían de acuerdo.

- **Cierto.**

- ¡Y teníamos razón: católicos y protestantes no se han puesto de acuerdo!

- **Pero ya no se matan.**

- ¡Ése es el milagro! Se cansaron de intentar triunfar por la violencia y hoy en realidad no están más de acuerdo que cuando se asesinaban en las calles, pero han democratizado el conflicto: lo han llevado al Parlamento.

- **Democracia es negociar las decisiones.**

- Y si los ex líderes del IRA y del terrorismo protestante pueden discutir hoy sus problemas en un Parlamento, todos podemos.

- **En el País Vasco, hay un grupo que cree que no puede.**

- Lo sé. Y, créame, sólo es cuestión de tiempo para que acepten lo inevitable, lo mismo que el IRA aceptó en Irlanda: que con el terrorismo se puede infligir daño al enemigo pero no se le derrota, y si lo mantienes, acabas derrotándote tú a ti mismo poco a poco.

- **El ibérico tenía fama de empecinado.**

- No lo ha sido: si hace sólo 40 años hubieran dicho que la península Ibérica sería una de las regiones del planeta más prósperas y prometedoras, nos habiéramos reído.

- **Queda por pacificar Oriente Medio: allí hay ahora tres guerras civiles en marcha.**

- Hoy es el epicentro de todos los conflictos, del mismo modo que durante siglos lo fue Europa. Pero le voy a dar dos datos para el optimismo...

- **¡Adelante!**

- Ninguna de las guerras de Oriente Medio ha causado una mínima parte de las víctimas y daños que originaba cualquiera de las innumerables guerras europeas...

- **Cierto.**

-... Y el segundo dato es que, pese a guerras y horrores, el turismo mundial no deja de aumentar en Oriente Medio.

- **Dato curioso, con lo que está cayendo...**

- Y valioso. Ahí está el futuro, amigo: turismo o terrorismo.

- **Aquí ganó el turismo.**

- Y allí ganará. El turismo proporciona la fórmula para acabar con el conflicto: prosperidad más identidad compartida. Los turistas llevarán la riqueza y su reparto, y obligarán a abrir el mapa identitario de la región.

- **No sé si es cierto, pero es esperanzador.**

- En Harvard trabajamos ahora con los gobiernos de Oriente Medio en Camino de Abraham, un proyecto inspirado en el camino de Santiago europeo para atraer turismo a toda la zona y provocar en quienes se beneficien de él un interés secundario por que no haya más violencia.

- **Cuente conmigo.**

- Todas las ofertas son bienvenidas. Necesitamos voluntarios para asegurar rutas y crear negocios en torno al camino del gran patriarca de las tres religiones monoteístas: la ruta recorre Líbano, Siria, Egipto, Palestina, Israel, Iraq, La Meca y Turquía... Ya estamos trazando mapas y planes de inversión turística con los gobiernos de la zona.

ABRAHAM

Coincidí con Ury en Sudáfrica cuando llegó la democracia: todos los enviados especiales informábamos sobre los tiroteos entre el Inkatha zulú y el ANC de Mandela y creíamos que el país iba derecho a la guerra civil. Ury se quedó allí a mediar y hoy explica por qué nos equivocamos: los sudafricanos han sabido perdonar. Ahora, Ury y su equipo de Harvard y del International Negotiation Network intentan remedar un camino de Santiago en Oriente Medio con su Camino de Abraham. Llegan horribles noticias de Yemen, pero coincidimos en que el terror no logrará cerrar el mundo. La prueba: pese a tres guerras civiles, el turismo crece en todo Oriente Medio, porque hay muchos más ciudadanos del mundo deseosos de conocerse que dispuestos a aniquilarse.