

prenderete posto al tavolo di negoziazione, non dovrete improvvisare.

- Preparatevi a incassare un colpo. Di solito i grandi negoziatori si servono di un ancoraggio estremo per mettervi immediatamente fuori gioco. Se non siete pronti, arriverete dritti filati al vostro limite, senza neppure lottare. Quindi preparate le tattiche necessarie per evitare di essere risucchiati nella trappola del compromesso.
- Definite i confini, e imparate a incassare o a rispondere a un pugno, senza rabbia. Il problema non è quel tipo che siede dall'altra parte del tavolo. Il problema è la situazione in cui vi trovate.
- Preparate un modello Ackerman. Prima di inoltrarvi nella savana della negoziazione, dovete aver pianificato un ancoraggio estremo, domande calibrate e offerte ben definite. Ricordate la sequenza 65, 85, 95, 100%. Quando vi avvicinerete alla conclusione riducete gli aumenti dirigendovi verso cifre non tonde tali da indurre la controparte a pensare che vi stia strappando tutto ciò che valete fino all'ultimo centesimo, quando invece siete voi che state arrivando alla cifra che volete.

TROVA IL CIGNO NERO

Alle undici di mattina del 17 giugno 1981, in una bella giornata di fine primavera, caratterizzata da una temperatura di 20 °C e una brezza insistente da Occidente, il trentasettenne William Griffin lasciò la camera da letto al secondo piano della casa dove viveva con i genitori, a Rochester, New York, e scese gli scalini che portavano all'ordinatissimo soggiorno.

Arrivato al pianterreno si fermò, fece una pausa e poi, senza proferire verbo, sparò tre colpi di fucile che uccisero sua madre, un operaio che stava mettendo la tappezzeria e ferirono gravemente il patrigno. I colpi risuonarono profondamente in quello spazio chiuso.

Poi Griffin lasciò la casa e si diresse alla Security Trust Company, una banca che si trovava a due isolati da casa sua, sparando a un operaio e a due passanti che incrociò sul suo cammino. Pochi secondi dopo il suo ingresso, le persone si precipitarono fuori dalla banca, mentre Griffin, dopo aver preso in ostaggio nove impiegati, ordinò ai clienti di andarsene.

Nelle successive tre ore e mezzo, Griffin intrattenne un violento scambio a fuoco con la polizia e l'FBI, durante il quale ferì i primi due poliziotti che avevano risposto all'allarme silenzioso della banca e altre sei persone che si trovavano a passare da quelle parti.

Griffin sparò così tanti colpi – in totale 101 – che a un certo punto la polizia dovette servirsi di un camion della spazzatura per farsi scudo e mettere al sicuro un collega.

Alle due e mezza del pomeriggio, dopo aver condotto gli impiegati in un piccolo ufficio, Griffin chiese alla direttrice di chiamare la polizia e trasmettere un messaggio.

All'esterno Clint Van Zandt, agente dell'FBI, era a fianco di Jim O'Brien, della polizia di Rochester, quando questi mise mano al telefono. Tra le lacrime, la direttrice della banca fece appena in tempo a dire: «O vi presentate all'entrata principale alle tre del pomeriggio e lo affrontate armi alla mano nel parcheggio o comincerà a uccidere gli ostaggi e a gettar fuori i corpi».

Poi cadde la linea.

Dunque, dovete sapere che nella storia degli Stati Uniti nessun sequestratore ha mai ucciso un ostaggio alla scadenza di un ultimatum. L'ultimatum è sempre stato un modo per concentrare la mente: tutto ciò che i delinquenti volevano erano soldi, rispetto e un elicottero. Era una verità conosciuta a tutti. Si trattava delle *certezze conosciute*, permanenti e inalterabili. Era quella la verità incontestabile.

Ma quella verità permanente e inalterabile avrebbe ben presto subito un brusco scossone.

Ciò che stava per accadere dimostrava per l'ennesima volta il potere dei Cigni Neri, quei frammenti di informazione nascosti e inattesi – le *incertezze sconosciute* – che una volta portate alla luce stravolgono completamente le dinamiche di una negoziazione.

Si tratta di importanti passi avanti nell'ambito di una negoziazione, che fanno pendere inevitabilmente la bilancia dalla tua parte, e si producono grazie a chi sa identificare e utilizzare i Cigni Neri.

Ecco come.

Fare leva sul prevedibilmente imprevedibile

Alle tre in punto, Griffin fece un gesto verso uno dei suoi ostaggi, la ventinovenne Margaret Moore e le disse di avanzare fino alle porte vetrate della banca. Pietrificata, la donna fece come le era stato

richiesto, ma prima strillò tra le lacrime che era single e aveva un bambino piccolo.

Griffin non parve neppure ascoltarla, o preoccuparsene. Non appena l'ostaggio raggiunse l'ingresso tra le lacrime, Griffin fece partire due colpi dal suo fucile calibro 12. I colpi raggiunsero il busto della Moore con una forza tale da scaraventarla attraverso la vetrata, quasi tagliando il suo corpo in due.

All'esterno le forze di polizia rimasero senza fiato. Ovviamente quel Griffin non voleva soldi, o rispetto, e neppure una via di fuga. L'unico modo in cui sarebbe uscito da lì sarebbe stato in un sacco per cadaveri.

Subito dopo, Griffin avanzò fino a premere il suo corpo contro la vetrata della banca. Era nel mirino di un cecchino sistemato nella chiesa dall'altra parte della strada. Griffin lo sapeva bene, visto che in precedenza, durante quella stessa giornata, gli aveva già sparato.

In meno di un secondo da quando la silhouette di Griffin comparve nel mirino del fucile, il cecchino schiacciò il grilletto.

Griffin si accasciò, morto.

La teoria del Cigno Nero ci dice che talvolta capitano cose che in precedenza si ritenevano impossibili, o alle quali non si era nemmeno mai pensato. Ciò non equivale a dire che qualcosa con una percentuale di 1 milione a 1 possa accadere, quanto piuttosto che possono verificarsi cose che non si erano mai neppure immaginate.

L'idea del Cigno Nero è stata resa popolare da Nassim Nicholas Taleb, filosofo, saggista e matematico libanese naturalizzato statunitense, con i suoi due bestseller *Giocati dal caso (Fooled by Randomness¹)* e *Il Cigno Nero (The Black Swan²)*, anche se il termine risale a molto prima. Fino al XVII secolo era possibile immaginare soltanto cigni bianchi, perché non ne erano mai stati visti di altri colori. Nella Londra del XVII secolo si era soliti far riferimento a una cosa impossibile definendola un «Cigno Nero».

Ma poi accadde che l'esploratore olandese Willem de Vlamingh si recò nell'Australia occidentale, nel 1697, e poté osservare un cigno

nero. Improvvisamente l'impensabile divenne realtà. Erano tutti sicuri che qualsiasi cigno si fosse visto sarebbe stato bianco, ma quella visione del mondo andò in frantumi con la scoperta dei cigni neri.

Ovviamente quella del Cigno Nero è una semplice metafora. Provate a pensare a Pearl Harbour, all'ascesa di Internet o all'11 settembre, per non parlare della più recente crisi bancaria.

Nessuno degli elementi succitati era stato previsto, eppure, a ben riflettere, i segni erano già tutti lì, solo che nessuno ci aveva prestato attenzione.

Servendosi di tale termine, Taleb intende riferirsi all'inutilità delle previsioni basate sull'esperienza precedente. I Cigni Neri sono eventi, o nuove conoscenze, che si situano al di fuori delle aspettative ordinarie, e quindi non possono essere previsti.

Nell'ambito delle negoziazioni, questo è un aspetto cruciale. Ogni sessione di negoziazione si compone di informazioni di diverso genere. Ci sono le cose che sappiamo, come il nome della controparte, la sua offerta e la nostra esperienza basata su negoziazioni precedenti: si tratta delle *cose che sappiamo di sapere*. Poi ci sono quegli aspetti che di certo esistono, ma non conosciamo, come la probabilità che l'altro si ammali e quindi ci capiti una diversa controparte: sono le *cose che sappiamo di non sapere*, e le si potrebbe paragonare alle carte coperte del poker, che di certo esistono, ma non sappiamo chi le abbia in mano. Tuttavia, le informazioni più importanti sono quelle che non sappiamo di non sapere, tutto ciò che non avremmo mai immaginato, ma che se ci venisse svelato cambierebbe completamente le carte in tavola. Per esempio, potrebbe trattarsi di una diversa volontà della controparte, che in realtà intende far fallire la trattativa, perché ha già deciso di rivolgersi a un concorrente.

Ecco i Cigni Neri: *cose che non sappiamo di non sapere*.

Nel caso precedentemente citato, Van Zandt, e a dire il vero tutto l'FBI, s'è lasciato accecare dalle *cose che sapeva di sapere* e da tutte le aspettative che strutturavano rigidamente il suo sapere, perdendo così completamente di vista gli indizi e le connessioni che si trova-

vano al di fuori della gamma delle possibilità. Il Cigno Nero ce l'avevano proprio davanti, eppure non l'hanno visto.

Con ciò non intendo evidenziare eventuali mancanze da parte di Van Zandt, anzi, tutt'altro: ha fatto tutto ciò che una persona nella sua situazione avrebbe potuto fare, come del resto mi ha poi spiegato a Quantico, illustrando di fronte a una sala piena zeppa di agenti gli eventi di quella terribile giornata di giugno. Si è trattato di un'anticipazione del fenomeno del suicidio per mano della polizia – e cioè della situazione che viene a crearsi quando un singolo individuo scatenava deliberatamente una crisi per provocare una risposta letale da parte delle forze dell'ordine – ma in quel contesto c'era in ballo una lezione ancora più importante da imparare: il nocciolo della faccenda, allora come oggi, è quanto sia importante riconoscere l'imprevedibile, così da evitare che possa ripresentarsi un esito come la morte della giovane Moore.

Quel giorno di giugno del 1981, O'Brien aveva continuato a chiamare la banca, ma gli impiegati della banca riagganciavano subito dopo aver risposto. Era a quel punto che la polizia avrebbe dovuto capire che la situazione era al di fuori dei limiti del *conosciuto*. I sequestratori *rispondono* sempre, vogliono parlare, perché hanno *immancabilmente* delle richieste, c'è sempre *qualcosa* che vogliono sia ascoltato, rispettato e pagato.

Ma ciò non era evidentemente nelle intenzioni di Griffin.

E poi, come se ciò non bastasse, a metà giornata e con la situazione in stallo, un poliziotto era entrato nel posto di comando per avvertire che c'era un duplice omicidio con una terza persona gravemente ferita a pochi isolati di distanza.

«Perché dovremmo esserne informati?», si era chiesto Van Zandt. «C'è qualche connessione?» Nessuno ha potuto saperlo o scoprirlo in tempo. Se fosse accaduto, probabilmente si sarebbe rivelato un secondo Cigno Nero: Griffin aveva appena ucciso un paio di persone senza chiedere alcun riscatto.

A poche ore di distanza, il sequestratore aveva imposto a un ostaggio di leggere al telefono un messaggio per la polizia. Curiosamen-

te, non conteneva nessuna richiesta. Al contrario, si trattava di una sconclusionata diatriba sulla vita del sequestratore e sulle ingiustizie che aveva dovuto subire. Era una nota talmente lunga e caotica che non era stata letta interamente. Se così fosse stato, ci si sarebbe accorti di una frase importante – un altro Cigno Nero:

«... finché la polizia non mi avrà tolto la vita...»

A causa di tutti questi Cigni Neri non identificati, Van Zandt e i suoi colleghi non hanno potuto valutare quella situazione per ciò che era realmente: Griffin voleva morire, e voleva che la polizia gli rendesse quel servizio.

All'FBI non era mai capitato nulla del genere – una sparatoria al termine della scadenza data? – di conseguenza si era cercato di far collimare le informazioni di quella tragica giornata con quanto era accaduto in passato. Attraverso la documentazione dell'epoca si può desumere come la polizia si chiedesse: alla fin fine, *cosa diavolo vuole?* Tutti si immaginavano che, dopo averli spaventati per un po', Griffin si sarebbe attaccato alla cornetta e avrebbe cominciato a dialogare. Dopotutto, quando si arriva all'ora prefissata nessuno muore mai, o almeno così si pensava.

Scoprire quello che non si sa di non sapere

La lezione impartita da quanto accaduto alle tre del pomeriggio del 17 giugno 1981 a Rochester, New York, è che quando i pezzi non riescono più a stare insieme, di norma è perché i modelli di riferimento non funzionano più, e non arriveranno mai a sommarsi, a meno che non ci si trovi disposti a rinunciare alle proprie aspettative.

Ogni caso è a sé stante. Dobbiamo soltanto lasciare che quanto sappiamo – *ciò che sappiamo di sapere* – ci guidi, ma non ci impedisca di vedere ciò che non sappiamo; dobbiamo mantenerci flessibili, così da adattarci a qualsiasi situazione; dobbiamo sempre mantenere la

mente del principiante e infine non dobbiamo mai sopravvalutare la nostra esperienza o sottovalutare ciò che le informazioni – riguardanti fatti concreti o emotivi – ci rivelano momento per momento, indipendentemente dalla situazione.

Non si tratta peraltro delle sole lezioni che possiamo trarre da simili eventi tragici. Se l'eccessiva dipendenza da *ciò che sappiamo di sapere* può ostacolare un negoziatore fino al punto che le sue ipotesi gli impediscono di vedere e ascoltare tutto quanto una data situazione può offrirgli, forse una maggior ricettività a quello che *non sa di non sapere* potrebbe condurre lo stesso negoziatore a vedere e ascoltare dati essenziali per produrre cambiamenti sensazionali.

Sin dal momento in cui ho sentito il racconto di quel 17 giugno 1981 ho compreso che dovevo completamente stravolgere il mio approccio alla negoziazione. Ho infatti cominciato a supporre che ogni negoziazione potesse accogliere come minimo tre Cigni Neri, cioè tre informazioni che, una volta scoperte, avrebbero cambiato ogni cosa.

E, posso dirlo a ragion veduta, non mi sono sbagliato. Ora mi sembra opportuno sottolineare che non stiamo parlando di un semplice trucchetto da applicare alle varie negoziazioni. Non a caso, ho voluto sposare il nome della mia società e il suo logo proprio a quello del Cigno Nero!

Scoprire i Cigni Neri e agire di conseguenza impone un cambiamento degli schemi mentali. Comporta la trasformazione della realtà unidimensionale come quella di un gioco di scacchi in un gioco tridimensionale più emozionante, più dinamico, più intuitivo e... davvero efficace!

Ovviamente scoprire i Cigni Neri non è un compito facile. In un modo o nell'altro siamo tutti un po' ciechi. Finché non abbiamo svoltato l'angolo, non sappiamo cosa ci aspetta là dietro. Per definizione non sappiamo ciò che non sappiamo.

Ecco perché affermo che scoprire e comprendere i Cigni Neri implica la trasformazione dell'atteggiamento mentale. Dovete ampliare i vostri percorsi mentali definiti e abbracciare un modo di ascoltare più intuitivo e ricco di sfumature.

Ciò è di vitale importanza in ogni ambito della vita, che possa concernere negoziatori, inventori oppure venditori. Ciò che non sapete può uccidervi, o far fallire il vostro accordo. Ma scoprirlo è incredibilmente difficile. L'aspetto fondamentale di questa problematica è che la gente non sa che domande porre al cliente, o all'utente... In parole povere alla controparte. A meno che non siano interrogati correttamente, molti non sono neppure capaci di articolare le informazioni che desiderano. Nessuno al mondo ha detto a Steve Jobs che voleva un iPad: è stato lui a scoprire i nostri bisogni, quel Cigno Nero, senza che noi ci rendessimo conto che l'informazione era già presente.

Il problema è che le tecniche convenzionali di interrogazione e ricerca sono designate per confermare *ciò che sappiamo di sapere*, così da ridurre il margine di incertezza. Non scavano in ciò che non sappiamo.

Le negoziazioni saranno sempre afflitte da una prevedibilità limitata. La controparte potrebbe dirvi: «È un bell'appezzamento di terreno», senza menzionare il fatto che si tratta anche di un sito contaminato. Oppure potranno raccontarvi: «I vicini sono rumorosi? Beh, ogni tanto tutti facciamo un po' di rumore, no?», quando nella realtà dei fatti nell'appartamento a fianco c'è una band di heavy metal che si esercita tutte le sere.

Chi sarà bravo a portare alla luce, adattare e sfruttare tutto ciò che non sappiamo si troverà inevitabilmente nella migliore delle situazioni.

Per scoprire il non conosciuto, dobbiamo interrogare il nostro mondo, effettuare una chiamata e ascoltare attentamente la risposta. È necessario porre un bel po' di domande, leggere gli indizi non verbali ed esprimere sempre verbalmente le proprie osservazioni alla controparte.

Tutto sommato qui non c'è niente di nuovo rispetto a quanto avete imparato finora. È semplicemente più intenso e intuitivo. Dovete percepire la realtà sotto la mimetizzazione; notare quelle piccole pause che lasciano ipotizzare disagio e menzogna. Non cercate di verificare ciò che vi aspettate: se doveste farlo è proprio ciò che trove-

reste. Al contrario, dovete aprirvi alla realtà fattuale che sta di fronte ai vostri occhi.

Ecco perché la mia società ha cambiato il suo format relativamente alla preparazione e allo svolgimento di una negoziazione. Indipendentemente dalla mole della ricerca svolta dalla nostra squadra prima dell'interazione, ci chiediamo sempre: «Perché ci stanno comunicando tutto ciò che ci stanno dicendo proprio ora?» Ricordate, la negoziazione è molto più simile a camminare su una fune che a competere contro un avversario. Se ci si concentra troppo sull'obiettivo finale, si finirà per distrarsi al passo successivo, provocando la caduta dell'equilibrista sulla fune della negoziazione. È opportuno concentrarsi sul prossimo passo, perché la fune vi condurrà al termine del percorso solo con una serie di passi giusti.

La maggior parte delle persone si aspetta che i Cigni Neri siano materiale riservato, o informazioni custodite in gran segreto, quando in realtà l'informazione in sé e per sé potrebbe sembrare completamente innocua. Entrambe le parti potrebbero cioè essere completamente dimentiche della sua importanza. La vostra controparte dispone sempre di informazioni di cui non comprende il valore.

Tre tipi di effetto leva

Tornerò alle specifiche tecniche per scoprire i Cigni Neri ma tanto per cominciare vorrei analizzare perché sono così utili.

La risposta è l'influenza che permettono d'esercitare. I Cigni Neri sono moltiplicatori di influenza. È ciò che ci consente di avere la meglio.

Dunque, la parola magica è influenza, o effetto leva, ma si tratta anche di uno di quei concetti che gli esperti di negoziazione citano talvolta casualmente, senza mai approfondirli, che è proprio ciò che invece io mi accingo a fare.

In teoria, l'effetto leva consiste nella capacità di infliggere perdi-

te e ottenere guadagni. In quali contesti la vostra controparte vuole vincere, e che cos'è che teme di perdere? Come viene spiegato, scoprendo questo genere di informazioni si sarà in grado di esercitare un influsso sull'altro, rispettivamente alle sue percezioni, azioni e decisioni. In pratica, laddove le nostre percezioni irrazionali sono la nostra realtà, guadagno e perdita risultano concetti ingannevoli e spesso non importa quale influenza venga esercitata su di noi; ciò che conta davvero è l'influenza che pensiamo di poter esercitare sugli altri. Ecco perché affermo che c'è sempre un'influenza di sorta: trattandosi essenzialmente di un concetto emotivo, può essere prodotta sia che esista sia che non esista.

Se vi stanno parlando, potete esercitare pressione. Chi è in vantaggio in un rapimento? Il rapitore o la famiglia della vittima? Molti pensano che tutto il potere sia nelle mani del rapitore. Certo, il rapitore ha in mano qualcosa che la famiglia del rapito ama, ma la famiglia dispone anche di qualcosa a cui il rapitore ambisce. Quale aspetto è il più potente? Inoltre, quali sono i possibili acquirenti a cui il rapitore può rivolgersi per ciò che sta cercando di vendere? Quali affari garantiscono successo quando c'è solo un compratore?

Nella gestione dell'effetto leva, nell'esercitare pressione, ci sono molti impulsi, come il tempo, la necessità e la competizione. Se avete *bisogno* di vendere la vostra casa *ora*, disponete di minor vantaggio rispetto a chi non ha una precisa scadenza. Se *volete* venderla, ma non è una cosa che dovete *necessariamente* fare, ne avete di più. E se ci sono più persone disposte a fare un'offerta in merito, tanto meglio per voi.

È peraltro necessario notare che «potere» non è esattamente la stessa cosa di «influenza» o «effetto leva». Donald Trump ha un sacco di potere, ma se si trova appiattato in un deserto e c'è un solo venditore dell'acqua di cui ha bisogno, proprietario dell'unico negozio disponibile per miglia e miglia, l'effetto leva di cui parliamo è nelle mani di quel venditore.

Uno dei modi di rappresentare l'esercizio di una posizione dominante è un fluido che si muove oscillando da una parte all'altra.

In qualità di negoziatori dovrete sempre essere ben consapevoli di quale parte, in un qualsiasi momento, pensa di avere di più da perdere se la negoziazione fallisce. La parte che sente di aver di più da perdere, e che è più spaventata all'idea di perderlo, dispone di minor vantaggio, e viceversa. Per esercitare l'effetto leva sull'altro, dovette persuaderlo che se la trattativa fallisce ha qualcosa di davvero concreto da perdere.

A livello tassonomico, ci sono tre tipi di influenza o effetto leva: positivo, negativo e normativo.

Effetto leva positivo

L'effetto leva positivo è molto semplicemente la vostra capacità in quanto negoziatore di fornire, o detenere, qualcosa che la vostra controparte vuole. Ogni qualvolta l'altro vi dice: «Vorrei...», come nella frase «Vorrei comprare la tua auto», godete di un effetto leva positivo.

Quando qualcuno pronuncia una frase del genere, disponete di un vantaggio: potete far sì che il suo desiderio sia avveri, oppure potete rifiutare, infliggendo così una frustrazione o ancora servirvi di tale desiderio per stringere un affare migliore con una terza parte.

Ecco un esempio: supponiamo che tre mesi fa abbiate messo in vendita la vostra attività sul mercato e che infine un potenziale acquirente vi dica: «Sì, voglio comprarla». Siete elettrizzati, ma alcuni giorni dopo la vostra gioia si trasforma in delusione, perché vi fa un'offerta così bassa da sembrare un insulto. Peraltro è l'unica offerta che avete, quindi che fare?

Supponiamo però che siate anche in contatto con altri potenziali acquirenti. Se è così, potete servirvi di quell'offerta per creare un senso di competizione, scatenando così un'asta al rialzo. Perlomeno riuscirete a costringerlo a fare una scelta.

Tuttavia, anche se non doveste avere altre offerte o il compratore interessato fosse la vostra prima scelta, avete più potere di quanto ne avevate prima che la controparte rivelasse il suo desiderio. Ora con-

trollate ciò che vuole. Ecco perché i negoziatori più esperti aspettano prima di fare offerte – non vogliono rinunciare a questo vantaggio.

Il vantaggio positivo dovrebbe migliorare le vostre capacità psicologiche nel corso della negoziazione. Siete passati da una situazione in cui volevate qualcosa da un investitore a una situazione in cui volete entrambi qualcosa l'uno dall'altro.

Una volta acquisito tale vantaggio, potete identificare altre cose che la controparte potrebbe desiderare. Per esempio, potrebbe voler comprare la vostra attività entro una certa scadenza. Aiutatelo in tal senso, se è disposto ad aumentare il prezzo. Forse la sua offerta rappresenta tutti i soldi di cui dispone. Aiutatelo ad avere ciò che vuole – la vostra attività – dicendogli che per quella cifra potete soltanto cedergli il 75%.

Effetto leva negativo

L'effetto leva negativo è quello che la maggior parte della gente si immagina quando sente menzionare l'espressione «far leva su...». Rappresenta la capacità del negoziatore di far soffrire la sua controparte. E ciò attraverso «minacce». Disponete di un effetto leva negativo se potete dire alla vostra controparte: «Se non adempi il tuo impegno/paghi la fattura/eccetera, distruggerò la tua reputazione».

Questa sorta di effetto leva ottiene l'attenzione del pubblico a causa di un concetto di cui abbiamo già discusso: *l'avversione alla perdita*. Come i negoziatori più esperti sanno da lungo tempo, e gli psicologi hanno ripetutamente dimostrato, la mente umana interpreta le potenziali perdite ritenendole più preoccupanti di un guadagno analogo. Fare un buon affare può spingerci a fare una puntata rischiosa, ma salvare la reputazione dalla distruzione rappresenta una motivazione molto più forte.

Quindi, a che genere di Cigni Neri occorre fare attenzione per cogliere i potenziali vantaggi negativi? I negoziatori più in gamba cercano informazioni, spesso rivelate trasversalmente, che dimostrano ciò che è realmente importante per la loro controparte: qual è il

suo pubblico? Che significato attribuisce a status e reputazione? Cosa la preoccupa maggiormente? Per scoprire questi aspetti, un metodo consiste nell'abbandonare il tavolo di negoziazione per parlare con una terza parte che conosce la vostra controparte. Tuttavia il metodo più efficace è ricavarle attraverso le interazioni con la vostra controparte stessa.

Ciò detto, è necessario cautelarvi: non solo non credo nell'efficacia di lanciare minacce dirette, ma mi manterrei estremamente attento anche a quelle più sottili. Le minacce possono trasformarsi in bombe nucleari, con un sacco di residui tossici difficili da ripulire. Dovete gestire il potenziale delle conseguenze negative con attenzione, perché altrimenti potreste farvi male e avvelenare o far saltare l'intero processo.

Se ficcate il vostro effetto leva negativo nella gola della controparte, potrebbe percepirlo come un tentativo di privarla della sua autonomia. Le persone spesso preferiscono morire prima di rinunciare alla loro autonomia, o comunque finiscono per agire irrazionalmente e interrompono la negoziazione.

Una tecnica più sottile consiste nell'etichettare l'effetto leva negativo e quindi renderlo chiaro senza per questo attaccare. Frasi del tipo: «Sembri attribuire molto valore al fatto che avete sempre pagato nei termini previsti», oppure «Pare proprio che non siate interessati alla posizione in cui mi state lasciando», potrebbero davvero riaprire il processo di negoziazione.

Effetto leva normativo

Ogni persona si contraddistingue per un insieme di regole e specifici riferimenti morali.

L'effetto leva normativo consiste nell'utilizzare le norme e gli standard della controparte per promuovere le proprie posizioni. Se potete dimostrare che ci sono incongruenze tra le credenze e le azioni dell'altro, disponete di un effetto leva normativo, anche perché a nessuno piace fare la figura dell'ipocrita.

Per esempio, se la controparte lascia comprendere che generalmente, quando acquisisce un'altra società, paga attraverso un certo multiplo di contanti potete strutturare il prezzo desiderato di modo che rifletta tale valutazione.

Scoprire i Cigni Neri tali da porvi in una posizione normativa dominante può essere facile, come per esempio chiedere alla controparte quali sono i suoi valori e le sue abitudini e ascoltare apertamente. Oppure cercare di capire che lingua parla, per poi rispondere sullo stesso tono.

Riconosci il suo credo

Nel marzo 2003 ho condotto una negoziazione con un coltivatore che si è dimostrato essere uno dei più improbabili terroristi post-11 settembre che possiate immaginare.

La faccenda ha avuto inizio quando Dwight Watson, un coltivatore di tabacco della Carolina del Nord, ha agganciato la sua jeep a un grosso trattore addobbato con striscioni e una bandiera statunitense rovesciata in bella vista, e l'ha rimorchiato fino a Washington per protestare contro le politiche governative che riteneva stessero buttando sul lastrico i coltivatori di tabacco.

Quando Watson è arrivato nella capitale, ha trascinato il trattore in un laghetto tra il monumento a Washington e il Memoriale dei veterani del Vietnam, minacciando di farlo saltare con le bombe a «organofosfati» che pretendeva contenesse.

I sistemi di sicurezza hanno bloccato la capitale, mentre la polizia ha circoscritto un'area di otto isolati dal Lincoln Memorial fino al monumento a Washington. Dopo il caso del cosiddetto «cecchino della Beltway» e visto che ci trovavamo all'esordio della seconda guerra del Golfo, la facilità con cui Watson era arrivato fin là gettò lo scompiglio, spaventando oltremisura l'opinione pubblica.

Parlando al suo cellulare, Watson disse al «Washington Post» che

la sua era una missione di vita o di morte con cui intendeva dimostrare come la riduzione delle sovvenzioni stesse uccidendo i coltivatori di tabacco. Inoltre ha ribadito allo stesso giornale che Dio stesso lo aveva ispirato a inscenare quella protesta, e che non era pronto a mollare.

«Se questo è il modo in cui l'America viene amministrata, al diavolo!», aveva detto. «Io non mi arrenderò. Possono pure farmi saltare in aria. Sono pronto ad andare in paradiso.»

L'FBI mi aveva mandato sul viale del National Mall, a bordo di un camper attrezzato per lo scopo, da cui avrei dovuto guidare una squadra composta da agenti dell'FBI e dell'USPP (la *United States Park Police*), con l'obiettivo di entrare in contatto con Watson ed evitare che perdesse la vita, o che coinvolgesse chissà quante altre vittime innocenti.

E così ci siamo messi al lavoro.

Come potete immaginare, vista la minaccia di far saltare buona parte della capitale statunitense, la tensione si tagliava con il coltello. I tiratori scelti avevano già puntato le loro armi su Watson e avevano ricevuto «semaforo verde» nel caso avesse fatto qualche mossa folle.

In qualsiasi negoziazione, ma soprattutto in quelle tese come questa, il fattore determinante per ottenere successo non è tanto come sai parlare, ma come sai ascoltare. Comprendere l'altro è un prerequisito per essere in grado di esprimersi con tono persuasivo e sviluppare opzioni che possano avere un forte impatto. Da un lato c'è la negoziazione visibile, dall'altro ci sono tutte le cose che sono nascoste sotto la superficie (lo spazio di negoziazione segreto in cui dimorano i Cigni Neri).

Per accedere a tale spazio nascosto molto spesso è necessario comprendere la visione del mondo dell'altro, la sua *ragione d'essere*, in sostanza il suo credo. In realtà, scavare nella «religione» della controparte (che talvolta implica Dio, ma non sempre), implica un passaggio dal tavolo di negoziazione al campo della vita, emotiva e non, dell'altro.

Dopo aver compreso la visione del mondo della controparte, si può cominciare a influenzarla. Ecco perché, fino al momento in cui

abbiamo cominciato a parlare con Watson, ho rivolto tutta la mia energia nel tentativo di far emergere quanto c'era di più illogico, così da indurlo ad arrendersi.

È stato così che sono venuto a scoprire che Watson aveva trovato sempre più difficile mantenersi grazie alla sua piantagione di circa 500 ettari di tabacco, di proprietà della famiglia da cinque generazioni. Dopo essere stato colpito dalla siccità, e aver perso metà del raccolto, Watson aveva deciso che non poteva più permettersi quell'attività e si era diretto a Washington per far sentire le sue ragioni. Voleva attenzione, e sapere ciò che voleva si tradusse per noi in un effetto leva positivo.

Watson ci disse anche che era un veterano e che i veterani avevano delle regole. Questo è proprio il genere di musica che si vuole ascoltare in questi casi, perché rappresenta un effetto leva normativo. Ci spiegò anche che era disposto ad arrendersi, ma non subito. Quando era ufficiale dell'82° Airborne negli anni Settanta, aveva imparato che se si resta intrappolati dietro le linee nemiche, se i rinforzi non arrivano ci si può arrendere con onore dopo tre giorni, ma non prima.

Ora disponevamo di regole ben precise, a cui lui stesso era obbligato ad attenersi, e il fatto che avesse ammesso che poteva arrendersi implicava anche che, malgrado la sua minaccia di morte, intendeva senz'altro vivere. Una delle prime cose che cerchi di comprendere durante una negoziazione di ostaggi è se dalla visione del futuro della controparte si può dedurre la volontà di sopravvivere. E Watson aveva risposto di sì.

Ci siamo serviti di quell'informazione – una forma di effetto leva negativo, poiché avremmo potuto portargli via qualcosa che voleva: la vita – e abbiamo preso a lavorarci combinandola con l'effetto leva positivo del suo desiderio di essere ascoltato. Abbiamo raccontato a Watson come fosse già finito sulla prima pagina dei media nazionali, spiegandogli che se voleva che il suo messaggio si diffondesse avrebbe dovuto continuare a vivere.

Watson era abbastanza intelligente da comprendere che c'era una concreta possibilità che non ne uscisse vivo, tuttavia aveva le sue re-

gole e il suo orgoglio militare. I suoi stessi desideri e paure contribuivano a generare alcuni effetti leva positivi e negativi, ma erano secondari alle regole con cui aveva vissuto la sua vita.

Potremmo esserci lasciati tentare dall'aspettare il terzo giorno, ma dubitavo che l'avremmo tirata così per le lunghe. A ogni ora che passava l'atmosfera si faceva più tesa. La capitale era sotto assedio e avevamo motivo di credere che disponesse realmente di esplosivi. Se avesse fatto una mossa sbagliata, un movimento di scatto, i cecchini l'avrebbero ucciso. Aveva già palesato diversi attacchi di rabbia, quindi più il tempo passava, più era in pericolo. Avrebbe potuto davvero farsi uccidere.

Tuttavia quella era una carta che non potevamo affatto giocare: non potevamo minacciare di ucciderlo e aspettare che funzionasse. Ciò è motivato da qualcosa che chiamiamo «paradosso del potere» – vale a dire che, con ogni probabilità, più forte spingi più resistenza incontri. Ecco perché l'effetto leva negativo andava usato con moderazione.

Comunque sia, c'era poco tempo e dovevamo accelerare le cose. Ma come?

Ciò che è accaduto in seguito costituisce un glorioso esempio di come un vero ascolto della controparte e una profonda comprensione della sua visione del mondo possono rivelare un Cigno Nero tale da trasformare le dinamiche della negoziazione. Watson non aveva espresso direttamente ciò che dovevamo capire, ma un'analisi più approfondita dei dettagli ci permise di scoprire la verità nascosta che stava alla base di tutto ciò che aveva detto.

Dopo circa trentasei ore, Winnie Miller, un'agente del FBI della nostra squadra, che aveva prestato particolare attenzione a tutti i più sottili riferimenti pronunciati da Watson si rivolse a me dicendo:

«È un credente. Ricordagli che domani è l'alba del terzo giorno, il giorno in cui i cristiani credono che Gesù Cristo abbia lasciato la sua tomba e sia asceso al cielo. Se Cristo lasciò la tomba all'alba del terzo giorno, perché non potrebbe farlo Watson?»

Si è trattato di un brillante ricorso all'ascolto profondo. Combinando tutto ciò che era sottinteso nelle parole di Watson con la co-

noscenza della sua visione del mondo, Winnie ci ha consentito di dimostrare a Watson che non soltanto lo stavamo *ascoltando*, ma anche che avevamo *colto* il suo messaggio.

Se avessimo letto correttamente il significato delle sue parole, ciò gli avrebbe permesso di porre fine con onore a quell'assedio, e di farlo con la chiara percezione che si stava arrendendo a un avversario che lo rispettava e che riconosceva il suo credo.

Ponendo le proprie domande nel contesto della visione del mondo di cui la controparte si serve per decidere, si dimostra rispetto e ciò è ricompensato con attenzione e risultati. Riconoscere la religione dell'altro significa molto di più che procurarsi un effetto leva normativo a sé stante. È piuttosto un metodo per giungere a una visione olistica della percezione della realtà della controparte – in questo caso, letteralmente della sua religione – a cui attingere per istruire le proprie mosse durante la negoziazione.

Servirsi della religione della controparte è estremamente efficace, soprattutto perché si tratta di un elemento che ha un'autorità su di essa. La «religione» dell'altro è proprio ciò che il mercato, gli esperti, Dio o la società – qualsiasi cosa conti per lui – definisce come giusto ed equo, ed è un'autorità a cui è pronto a rimettersi.

Nella successiva conversazione con Watson, abbiamo proprio fatto cenno alla mattina successiva, in cui cadeva l'alba del terzo giorno. Dall'altro capo della linea c'è stato un lungo silenzio. Nel nostro centro operativo regnava una quiete tale che si poteva sentire il battito del cuore della persona a fianco.

Watson tossì.

Poi disse: «Ok, vengo fuori».

E così ha fatto, interrompendo un assedio di quarantott'ore, senza essere ferito e consentendo alla capitale della nazione di riprendere la sua vita di tutti i giorni.

Tra parentesi, non abbiamo trovato nessun esplosivo.

Sebbene la storia di Watson riassume chiaramente l'importanza del «conoscere la religione dell'altro», ecco due consigli per interpretare correttamente il credo della controparte:

- Passare al setaccio ciò che si è appena ascoltato. Di primo acchito non si sente tutto, quindi è opportuno ricontrollare. È molto meglio confrontare i propri appunti con quelli degli altri membri della squadra. Spesso si finisce per scoprire qualche nuova informazione che contribuisce al progresso della negoziazione.
- Far ricorso al supporto di ascoltatori il cui unico compito è quello di leggere tra le righe. Sapranno portare alla luce elementi di cui non si era acquisita conoscenza.

Per dirla altrimenti, occorre ascoltare, ascoltare nuovamente e ascoltare qualcosa di più.

Abbiamo visto come una comprensione olistica della «religione» della controparte – un enorme Cigno Nero – possa assicurarci un effetto leva normativo che dà adito al successo della negoziazione. Ma ci sono altri modi in cui l'interpretazione della «religione» della controparte consente di ottenere risultati migliori.

Il principio di somiglianza

Le più recenti ricerche in materia di scienza sociale hanno confermato ciò che i migliori negoziatori conoscono da tempo immemore: vale a dire che ci fidiamo di più delle persone che percepiamo simili o familiari.

Le persone hanno fiducia in chi appartiene allo stesso gruppo. Quello dell'appartenenza è un istinto primario e, se si riesce a far leva su tale istinto, quella sensazione che ci fa dire: «Oh, ecco qualcuno che la pensa come me!», ci guadagniamo immediatamente la sua fiducia.

Quando la controparte manifesta atteggiamenti, credenze, idee – persino il modo in cui si veste – che sono simili ai nostri, siamo indotti a fidarci di più, semplicemente perché ci piace. Bastano so-

miglianze superficiali come l'appartenenza allo stesso club, o all'associazione degli ex studenti del college, per migliorare il rapporto.

Ecco perché in molte culture i negoziatori dedicano molto tempo alla costruzione del rapporto, prima ancora di pensare a eventuali offerte. Entrambe le parti sanno che le informazioni che potranno raccogliere saranno di vitale importanza per il raggiungimento di un accordo e l'acquisizione di reciproci vantaggi. È un po' come fanno i cani, che si annusano reciprocamente il didietro.

Una volta mi sono trovato a negoziare un accordo per fornire i nostri servizi a un CEO dell'Ohio, situazione rispetto alla quale il principio di somiglianza ha avuto un ruolo fondamentale.

La mia controparte continuava a fare riferimento a un universo di valori che ho riconosciuto essere riconducibili a quelli dei cosiddetti «cristiani rinati». Nel corso delle nostre conversazioni ha continuato a chiedersi se dovesse coinvolgere i suoi consulenti. Evidentemente l'intero rapporto con i suoi consulenti lo infastidiva, al punto tale che a un certo momento ha sbottato: «Nessuno mi capisce!»

In quel momento ho cominciato a lambiccarmi il cervello, alla ricerca di un termine cristiano che potesse catturare l'essenza di ciò che mi stava dicendo. E alla fine mi è venuto in mente, una parola usata spesso in chiesa o per descrivere il dovere di amministrare le proprie risorse e quelle del proprio mondo – e quindi anche servire Dio – con onestà e responsabilità.

«Per lei si tratta davvero di custodire tutto ciò, giusto?», gli ho chiesto.

Il tono della sua voce si è immediatamente risollevato.

«Sì! Lei è l'unico che mi capisce!», mi ha risposto.

E in quel momento stesso, ha deciso di affidarsi a noi. Mostrandogli che comprendevo le sue più profonde aspirazioni personali, così da rimarcare un senso di somiglianza, di reciproca appartenenza, mi sono messo nella situazione ideale per siglare l'accordo. È bastato stabilire un senso d'identità comune con questo cristiano praticante per ottenere la sua approvazione, non solo in virtù della somiglianza di per sé, ma a causa della comprensione maturata da quell'istantaneo senso di affinità.

Il potenziale delle speranze e dei sogni

Quando riconosciamo la religione della controparte e possiamo visualizzare ciò che vuole realmente dalla vita, possiamo servirci di tali aspirazioni così da incoraggiarla a seguire la via che le mostriamo.

Ogni ingegnere, ogni dirigente, ogni bambino, ognuno di noi ama credere di essere capace di fare qualcosa di straordinario. Da bambini, i nostri sogni a occhi aperti ci vedevano tra i migliori protagonisti del momento: un attore che vinceva un Oscar, oppure un atleta che effettuava una giocata vincente. Ma poi, crescendo, i nostri genitori, insegnanti e amici hanno preso a parlarci molto di più di ciò che si poteva e non si doveva fare, che non di ciò che era possibile. Come risultato abbiamo smarrito le nostre speranze.

Tuttavia, quando qualcuno manifesta una passione per qualcosa che abbiamo sempre voluto fare, e fornisce un progetto volto a realizzarlo, ci concediamo di percepire che è possibile cambiare. Siamo tutti quanti affamati di gioia, e vogliamo disperatamente trovare modi per raggiungerla, cosicché quando qualcuno è sufficientemente coraggioso da mettercela a disposizione, lo seguiamo di nostra spontanea volontà.

Quindi, se constatate che la controparte ha degli obiettivi che non ha raggiunto, evocate le vostre capacità e lasciate che vi segua, esprimendo passione per quegli stessi obiettivi e suscitando fiducia per la vostra capacità di conseguirli.

A tale proposito, Ted Leonsis è veramente grande: in quanto proprietario della squadra di basket dei Washington Wizards, nonché della squadra di hockey dei Washington Capitals, parla sempre dell'importanza di produrre momenti sportivi indimenticabili, che la gente vorrà raccontare ai propri nipotini. Come non essere d'accordo con qualcuno che si propone di farti diventare immortale?

Le ragioni della religione

Le ricerche hanno dimostrato che i soggetti rispondono favorevolmente alle richieste quando sono poste con un tono di voce prudente e seguite da una ragione, da un «perché».

In un celebre studio della fine degli anni Settanta,³ Ellen Langer, professoressa di psicologia ad Harvard, e i suoi colleghi hanno avvicinato persone in coda alla fotocopiatrice, chiedendo se potessero lasciarli passare. A volte hanno fornito un motivo, a volte no. I risultati sono stati straordinari: se non fornivano nessuna ragione, solo il 60% accondiscendeva alla richiesta, mentre se ne fornivano una, più del 90% rispondeva positivamente. E non aveva nessuna importanza che la motivazione fosse davvero ragionevole (per esempio, un semplice: «Scusi, ho cinque pagine, posso saltare la fila?» funzionava alla grande). In sostanza, la gente reagiva positivamente in funzione del contesto fornito.

Sebbene persino le ragioni più sciocche possano funzionare quando si tratta di utilizzare una fotocopiatrice, in faccende più complesse si può aumentare la propria efficacia offrendo ragioni che fanno riferimento alla religione della controparte. Per tornare all'esempio di cui sopra, se nel momento in cui stava per assicurarsi i nostri servizi quel CEO cristiano mi avesse proposto un'offerta al ribasso, avrei potuto rispondere: «Mi piacerebbe poter accettare, ma anch'io ho il dovere di essere un custode responsabile delle mie risorse».

Non è follia, è un indizio

Accogliere a braccia aperte lo sconosciuto non è nella natura umana. È qualcosa che ci spaventa. Quando dobbiamo confrontarci con lo sconosciuto, lo ignoriamo, oppure tagliamo la corda, o ancora lo etichettiamo in modo da poterlo tranquillamente respingere. Nell'ambito delle negoziazioni, tale etichetta prende spesso la forma della seguente dichiarazione: «Ma è una follia!»

È proprio una delle ragioni per cui mi sono dimostrato estremamente critico nei confronti di alcune modifiche nella politica di negoziazione degli ostaggi statunitensi, secondo le quali non si deve negoziare con quelli che vengono genericamente etichettati come «terroristi», ivi compresi i gruppi di talebani o l'ISIS.

La spiegazione razionale per questa mancata apertura è stata ben riassunta dal giornalista Peter Bergen, analista in tema di sicurezza nazionale presso la CNN: «Le negoziazioni con fanatici religiosi che hanno manie di grandezza generalmente non producono risultati positivi».

In tal modo abbiamo scelto l'alternativa di *non* comprendere la loro religione, il loro fanatismo e le loro fissazioni. Invece di provare negoziazioni che comunque non andrebbero a buon fine, ce la caviamo con una scrollata di spalle e un: «Sono dei pazzi!»

Ma ciò è assolutamente sbagliato. Dobbiamo comprendere tali fenomeni. Non lo sto dicendo perché sono uno sempliciotto pacifista (l'FBI non assume agenti del genere) ma perché so che comprendere tali posizioni rappresenta il miglior modo per scoprire le vulnerabilità e le esigenze della controparte, acquisendo quindi un maggior controllo. E se non si parla non si può avere accesso a informazioni del genere.

Nessuno di noi è immune a quel «Sono dei pazzi!» Lo si può vedere in ogni genere di negoziazione, dal rapporto tra genitori e figli agli accordi tra uomini politici, fino alle contrattazioni societarie.

Peraltro il momento in cui siamo già pronti a gettare la spugna e dichiarare: «Sono dei pazzi!» è spesso il momento migliore per scoprire quel Cigno Nero tramite cui trasformare una negoziazione. È quando vediamo o sentiamo qualcosa che non ha senso – qualcosa di «folle» – che ci troviamo di fronte a un bivio cruciale: andare avanti, magari con ancora più forza, affrontando quel qualcosa che ancora non riusciamo a elaborare, oppure prendere l'altra strada, quella che garantisce il fallimento, in virtù della quale ci diciamo che comunque sia quella negoziazione è soltanto tempo perso.

Nella sua grande opera *Negotiation Genius*,[†] i professori Deepak Malhotra e Max H. Bazerman prendono in esame i motivi più comuni in virtù dei quali i negozianti definiscono erroneamente folli le loro controparti. È ciò di cui voglio parlare ora.

Errore n. 1: sono male informati

Spesso la controparte sta agendo basandosi su un qualche tipo di disinformazione e quando le persone ricevono informazioni false, fanno cattive scelte. Nel campo dell'informatica e della tecnologia dell'informazione tutto ciò viene descritto dall'espressione *Garbage In, Garbage Out* (acronimo GIGO), che letteralmente significa: «Spazzatura Dentro, Spazzatura Fuori».

Come esempio, Malhotra cita il caso di un dirigente, un suo studente che era in disputa con un ex dipendente che pretendeva gli fossero dovuti 130.000 dollari per il lavoro che aveva svolto prima di essere licenziato; costui minacciava una causa legale.

Confuso, quel dirigente si è rivolto alla contabilità della società. È stato qui che hanno scoperto il problema: quando l'impiegato era stato licenziato i conti erano in gran disordine, ma successivamente era stato tutto rimesso a posto. Una volta ottenute informazioni precise, i contabili hanno assicurato al dirigente che in realtà era l'impiegato che doveva 25.000 dollari alla compagnia.

Preoccupato di evitare la causa, il dirigente ha chiamato l'impiegato, spiegato la situazione e fatto un'offerta: se l'impiegato avesse lasciato perdere la causa, poteva tenersi i 25.000 dollari. Con sua grande sorpresa, l'ex dipendente ha detto che sarebbe comunque andato avanti con la causa legale – un atto irrazionale, folle.

Malhotra ha spiegato al suo studente che il problema non era la follia, ma la mancanza di informazioni e di fiducia. Così quel dirigente ha fatto verificare i conti da una società esterna e ha mandato quei risultati all'impiegato.

Risultato? L'ex impiegato ha lasciato perdere.

Il nocciolo della questione qui è che le persone che operano disponendo di informazioni incomplete paiono letteralmente dei pazzi agli occhi di chi dispone di informazioni differenti. Quando dovette affrontare qualcosa del genere nel corso di una negoziazione, il vostro compito è quello di scoprire ciò che l'altro non sa, e fornirgli le debite informazioni.

Errore n. 2: incontrano degli ostacoli

In qualsiasi negoziazione in cui la vostra controparte sembra muoversi con fare incerto, esiste una netta probabilità che ci siano cose che non può fare, ma che non ha voglia di rivelare. Tali ostacoli possono far sì che persino la più sana delle controparti sembri irrazionale. L'altra parte potrebbe non essere in grado di fare qualcosa a causa di un consiglio legale, di altre promesse già fatte o persino per evitare di stabilire un precedente.

Oppure, più semplicemente ancora, potrebbe non avere più il potere di chiudere l'affare.

Quest'ultima situazione è stata sperimentata da un mio cliente mentre cercava di assicurarsi la Coca-Cola come cliente della sua società di marketing.

Il mio cliente stava negoziando l'affare da mesi, e si stava avvicinando novembre. Era terrorizzato all'idea di non chiudere l'affare prima della fine dell'anno, perché allora avrebbe dovuto aspettare che la Coca-Cola stabilisse un nuovo budget, il che avrebbe potuto fargli perdere il cliente.

Il problema era dovuto al fatto che il suo contatto aveva improvvisamente smesso di rispondergli. Così gli abbiamo detto di mandare una versione della nostra classica email destinata ai soggetti che non rispondono, quella che funziona *sempre*: «Ha rinunciato a chiudere l'affare entro la fine dell'anno?»

Poi è successo qualcosa di davvero strano: il contatto presso la Coca-Cola non ha risposto alla email perfetta. Cosa stava succedendo?

A livello superficiale era del tutto irrazionale, anche perché fino a quel momento il contatto era stato correttissimo. Abbiamo detto al nostro cliente che poteva essere accaduta soltanto una cosa: che quel tipo avesse davvero rinunciato a chiudere l'affare entro la fine dell'esercizio, ma non voleva ammetterlo. Probabilmente aveva incontrato alcuni ostacoli.

Armato di quella ipotesi, il nostro cliente s'è messo a scavare in profondità. Dopo una serie di chiamate ed email, è riuscito a comunicare con qualcuno che conosceva il suo contatto e così è venuto a sapere che avevamo ragione: nel reparto del suo contatto il caos aveva regnato sovrano per settimane e, a causa di quelle lotte intestine, aveva completamente perso il suo potere contrattuale. Non c'era quindi da sorprendersi che fosse imbarazzato ad ammetterlo. Ed era proprio per tale motivo che stava evitando il nostro cliente.

In parole povere, aveva incontrato forti limitazioni.

Errore n. 3: hanno altri interessi

Torniamo al caso di William Griffin, il primo che abbia mai ucciso un ostaggio al termine della scadenza in terra americana.

Quando i negozianti dell'FBI e della polizia sono corsi sulla scena, erano semplicemente all'oscuro di quale fosse il suo principale interesse, che non era negoziare un accordo e rilasciare gli ostaggi in cambio di denaro. In realtà Griffin voleva soltanto farsi uccidere da un poliziotto. Se avessero scavato più in profondità nelle sue motivazioni nascoste, forse sarebbero riusciti almeno in parte a evitare la tragedia di quel giorno.

La presenza di interessi nascosti non è un fattore così raro come potreste pensare. La controparte si trova spesso a rifiutare offerte per motivi che non hanno nulla a che vedere con i suoi meriti.

Un cliente potrebbe differire l'acquisto del vostro prodotto per far sì che l'anno solare si chiuda in attivo, prima di ricevere la fattura, aumentando le sue possibilità di promozione. Oppure un impiegato potrebbe lasciare a metà strada un progetto importante per la sua carriera, proprio prima del periodo dei bonus, perché ha saputo che i colleghi stanno guadagnando molto di più. Per quell'impiegato, l'equità è più importante del denaro.

Indipendentemente dalla specificità delle situazioni, queste persone non stanno agendo irrazionalmente. Si stanno semplicemente adeguando a bisogni e desideri che ancora non conoscete, facendo riferimento alla loro visione del mondo sulla base del loro insieme di regole. Il vostro lavoro consiste nel portare alla luce questi Cigni Neri.

Come abbiamo visto, quando riconoscete che la vostra controparte non è irrazionale, ma semplicemente male informata, vincolata o motivata da interessi che ancora non conoscete, il vostro campo d'azione si espande notevolmente, permettendovi di negoziare in modo molto più efficace.

Ecco alcuni modi per portare alla luce questi potenti Cigni Neri.

Incontrarsi di persona

Se non sedete letteralmente al tavolo con la controparte, svelare i Cigni Neri può essere veramente difficile.

Indipendentemente dal numero di ricerche che potete portare a termine, ci sono alcune informazioni che, semplicemente, non possono essere scoperte a meno che non si sieda faccia a faccia.

Oggi un numero crescente di giovani fa quasi tutto via email. Ormai funziona così. Fatto sta che trovare i Cigni Neri via email è difficile, per il semplice motivo che, anche nel caso riusciate a intuire qualcosa con grandi etichette e domande calibrate, l'email concede fin troppo tempo per pensare e per riposizionarsi in modo da evitare di rivelare troppo.

Inoltre, l'email non consente di servirsi dei toni di voce, e non vi

permette di leggere gli aspetti non verbali della risposta della controparte (ricorderete a tale proposito la proporzione 7-38-55).

Torniamo all'esempio del mio cliente che stava cercando di inserire la Coca-Cola tra i suoi clienti, per poi scoprire che il suo contatto era stato messo da parte presso la società.

Mi sono reso conto che l'unico modo in cui il mio cliente avrebbe potuto concludere quell'accordo con la Coca-Cola era fare in modo che il suo contatto ammettesse di non poter più contribuire alla situazione e passasse la pratica a qualcuno che potesse gestirla. Tuttavia non c'erano possibilità che quel tipo volesse farlo, perché continuava a immaginare di poter essere importante.

Così ho detto al mio cliente di far uscire allo scoperto il suo contatto. «Lo inviti a cena e per riuscire a stanarlo gli dica: 'Che ne diresti se andassimo alla tua steak house preferita e ci facessimo semplicemente quattro risate, senza parlare di affari?'»

Il concetto era che indipendentemente dalla ragione del suo silenzio – quella persona era in imbarazzo, non gli piaceva il mio cliente, non gli andava di discutere della situazione – l'unico modo per far avanzare la trattativa era stabilire un'interazione umana diretta.

E così il mio cliente ha portato a cena quel tipo e come promesso non ha tirato fuori la faccenda dell'affare in corso. Peraltro non c'era modo di non parlarne, e proprio perché il mio cliente aveva creato un'interazione personale, faccia a faccia, alla fine il suo contatto ha ammesso di non essere più la persona giusta, spiegando come il suo reparto fosse in pieno caos e avrebbe dovuto semplicemente tirarsi indietro di modo che qualcun altro concludesse con l'accordo.

E così ha fatto: c'è voluto più di un anno perché quel contratto venisse firmato, ma alla fine il risultato sperato è arrivato.

Rimanere vigili quando l'altro abbassa la guardia

Quando ci si trova in contatto diretto con la controparte, le riunioni d'affari formali, gli incontri strutturati e le sessioni di negoziazione

pianificate sono spesso le circostanze nelle quali traspare meno dell'altro, perché sono i momenti in cui si rimane più guardinghi.

Andare a caccia di Cigni Neri è invece produttivo durante i momenti ai margini della situazione formale, sia che si tratti di un pasto, come quello del mio cliente con il suo contatto alla Coca-Cola, o dei brevi momenti di relax prima o dopo le interazioni formali.

Durante una tipica riunione d'affari, nei primi minuti, prima ancora di dedicarsi all'ordine del giorno, così come negli ultimi minuti, quando tutti se ne stanno andando, spesso si riescono a ottenere più informazioni sulla controparte che in qualsiasi altro momento dell'incontro. Ecco perché i giornalisti mantengono fede alla regola di non spegnere mai il registratore: spesso le migliori battute vengono fuori all'inizio o alla fine dell'intervista.

Inoltre prestate la massima attenzione alla controparte durante le interruzioni, gli scambi occasionali o qualsiasi cosa interrompa il flusso. Quando qualcuno rompe le fila, l'immagine di facciata dei presenti scricchiola almeno un po'. Il semplice prestare attenzione alle crepe che emergono, e al modo in cui gli altri rispondono verbalmente e non verbalmente, può trasformarsi letteralmente in una miniera d'oro.

Quando le cose non quadrano ci sono soldi da fare

Spesso gli studenti mi chiedono se i Cigni Neri siano informazioni di carattere specifico o qualsiasi cosa possa essere d'aiuto. Gli rispondo immancabilmente che sono tutto ciò che non si conosce e che ha il potenziale di cambiare la situazione.

Per farvelo capire meglio, ecco la storia di uno dei miei studenti all'MBA che stava facendo tirocinio per una società di beni immobiliari di Washington.

Trovandosi al cospetto di azioni apparentemente incomprensibili della controparte, ha inconsapevolmente portato allo scoperto uno dei più grandi Cigni Neri che io abbia mai visto in anni di carriera, e ciò servendosi semplicemente di un'etichetta.

Il mio studente stava facendo il suo dovere su possibili obiettivi quando uno dei dirigenti della società gli ha chiesto di dare un'occhiata a una proprietà nel cuore di Charleston, in Carolina del Sud. Non avendo nessuna esperienza circa il mercato di quelle parti, ha chiamato il broker che stava vendendo la proprietà, per chiedergli il relativo pacchetto di commercializzazione.

Dopo aver discusso l'affare e le condizioni di mercato, il mio studente e il suo boss hanno deciso che la richiesta di 4,3 milioni di dollari era troppo elevata, di circa 450.000 dollari. A quel punto il mio studente ha richiamato il broker per discutere il prezzo e i passi successivi.

Dopo qualche semplice scambio di battute il broker ha chiesto al mio studente cosa pensasse di quella proprietà.

«Sembra davvero interessante», gli ha risposto, «ma sfortunatamente non conosciamo i fondamentali di questo mercato. Ci piacciono per esempio le zone del centro, in particolare King Street, ma abbiamo un bel po' di domande da farle.»

A quel punto il broker gli ha rivelato di lavorare in quel mercato da oltre quindici anni, e quindi di essere perfettamente al corrente della situazione. Allora il mio studente ha cambiato atteggiamento e ha preso a formulare domande calibrate «Come» e «Che cosa», così da raccogliere informazioni e mettere alla prova le capacità del broker.

«Perfetto», gli ha risposto. «Quindi, un aspetto principale della faccenda è capire in che misura Charleston sia stata colpita dalla crisi economica, cosa mi può dire a proposito?»

Il broker gli ha fornito una risposta dettagliata, citando esempi specifici di miglioramento del mercato. Così facendo, ha dimostrato al mio studente di sapere il fatto suo.

«Bene, sembra proprio che io sia in buone mani!», ha esclamato il mio studente, usando un'etichetta per stabilire una relazione d'empa-

tia. «Altra domanda: che tipo di tasso limite ci si può aspettare per questo genere di edificio?»

Attraverso il successivo scambio, il mio studente è venuto a sapere che i proprietari potevano aspettarsi tassi dal 6 al 7%, perché gli edifici di quel genere erano molto richiesti dagli studenti dell'università locale, una scuola in pieno sviluppo in cui il 60% degli studenti viveva fuori dal campus.

Inoltre ha scoperto che comprare terreno nei paraggi, e costruire un edificio del genere, sarebbe stato proibitivamente costoso – se non fisicamente impossibile. Negli ultimi cinque anni nessuno aveva costruito in quella strada per via delle norme che ne tutelavano il patrimonio storico. E se anche avessero trovato terreno da comprare, il broker prevedeva che i meri costi di costruzione sarebbero stati dell'ordine di 2,5 milioni di dollari.

«Quest'edificio è in ottime condizioni, specialmente se comparato alle altre opzioni disponibili per gli studenti», ha commentato il broker.

«Parrebbe quindi che questo edificio funzioni piuttosto come un semplice dormitorio per studenti, anziché essere la classica struttura multifamiliare», ha risposto il mio studente, usando un'etichetta per estrarre ulteriori informazioni.

E ha così colto il nocciolo della questione.

«Fortunatamente, e sfortunatamente, sì», ha confermato il broker. «Il tasso di occupazione è da sempre del 100%, ed è davvero una gallina dalle uova d'oro, ma gli studenti del college si comportano come tali...»

Il mio studente ha avuto un'improvvisa folgorazione: c'era qualcosa di strano in tutta quella faccenda. Se davvero rendeva così bene, perché mai qualcuno avrebbe voluto vendere un edificio occupato al 100%, posto in prossimità di un'università in crescita, e per giunta in una città così ricca? Era oltremodo irrazionale. Un po' confuso, ma sempre ben consapevole del suo compito di negoziatore, il mio studente ha preparato un'altra etichetta. Inavvertitamente ha sbagliato nel formulare la frase, inducendo il broker a correggerlo, così da portare alla luce un Cigno Nero.

«Se costui, o costei, vende una tale gallina dalle uova d'oro, parrebbe che non conosca gli elementi fondamentali del mercato», gli ha detto.

«Beh», ha risposto il broker, «il venditore ha problemi con altre proprietà che non rendono altrettanto, ad Atlanta e Savannah, così si vuole sbarazzare di questa proprietà per rimborsare gli altri mutui.»

Tombola! Così facendo, il mio studente ha rivelato un fantastico Cigno Nero. Il venditore era sotto pressione, una circostanza fino a quel momento sconosciuta.

Il mio studente ha silenziato il microfono del telefono, mentre il broker descriveva altre proprietà, servendosi di quel momento per discutere del prezzo con il suo capo. Ha subito ottenuto semaforo verde per fare un'offerta al ribasso – gettare un'ancora estrema – così da mettere il broker con le spalle al muro.

Dopo aver fatto qualche altra domanda, per verificare se il venditore intendeva concludere rapidamente l'affare, e aver ottenuto un «sì», il mio studente ha lanciato la sua proposta.

«Penso di aver sentito abbastanza. Saremmo disposti a offrire 3,4 milioni di dollari.»

«Ok», ha risposto il broker. «È ben al di sotto del prezzo richiesto. Comunque sia, posso riferire di quest'offerta e vi farò sapere che ne pensa il venditore.»

Quel giorno stesso, il broker ha richiamato con la sua controfferta. Il venditore gli aveva in effetti detto che l'offerta era troppo bassa, ma che avrebbe accettato 3,7 milioni di dollari. Il mio studente è quasi caduto dalla sedia: quella controfferta era più bassa dell'obiettivo che si era prefissato. Tuttavia, anziché lasciarsi ingolosire – e rischiare di lasciar qualcosa sul piatto concludendo un accordo *wimp-win*,⁵ il mio studente si è voluto spingere oltre. Ha risposto di no senza pronunciare quella parola.

«Siamo vicini a quello che riteniamo sia il valore della proprietà», ha detto, «ma, in tutta coscienza, non possiamo pagare più di 3,55 milioni di dollari.»

In seguito il mio studente mi ha detto – e ne ho convenuto – che in quel frangente avrebbe dovuto usare un'etichetta o una doman-

da calibrata, così da costringere il broker a rilanciare contro se stesso. Fatto sta che era già sufficientemente sorpreso per come il prezzo fosse improvvisamente calato da lasciarsi prendere dalla contrattazione vecchio stile.

«Sono autorizzato ad arrivare a 3,6 milioni di dollari, nemmeno un dollaro di meno», ha risposto il broker, dimostrando chiaramente di non aver mai partecipato a un corso di negoziazione in cui s'insegnava il modello Ackerman per evitare di cadere in quel genere di contrattazione.

Il capo del mio studente gli ha fatto un cenno d'assenso: quella cifra andava bene, e la negoziazione s'è conclusa con un successo.

Ho ideato io stesso molte delle tecniche che il mio studente ha usato per negoziare con efficacia quel grande affare per la sua società, dall'uso di etichette e domande calibrate alle indagini sugli eventuali limiti della controparte onde portare alla luce un bel Cigno Nero. Vale la pena di notare che quel mio studente aveva svolto un mare di lavoro preliminare, e si era preparato etichette e domande in modo da essere pronto a saltare sul Cigno Nero non appena il broker gliene avesse offerto l'occasione.

Una volta saputo che il venditore stava cercando di ricavare soldi da quella vendita per pagare i mutui delle proprietà a basso rendimento, il mio studente si è reso conto che la tempistica era di fondamentale importanza.

Ovviamente c'è sempre spazio per il miglioramento. In seguito il mio studente mi ha detto che avrebbe voluto non abbassare il prezzo così rapidamente e invece servirsi di quell'opportunità per discutere delle altre proprietà. Forse avrebbe potuto scoprire altre opportunità di investimento nell'ambito del portafoglio del venditore.

Inoltre, avrebbe anche potuto costruire un rapporto più empatico, ed estrarre altre informazioni che non sapeva di non sapere, servendosi di etichette o di domande calibrate del genere: «Quali sono i settori di mercato in cui trova maggiore difficoltà oggi?» Forse sarebbe anche riuscito a parlare a quattr'occhi con il venditore...

Comunque sia, ben fatto!

Superare la paura e imparare a ottenere ciò che si vuole dalla vita

Di norma le persone temono il conflitto, quindi si risparmiano discussioni che potrebbero essere utili per timore di un'escalation dei toni, che possa portare ad attacchi personali difficili da gestire. Le persone in stretta relazione tra loro spesso evitano di fare i loro stessi interessi, optando invece per un compromesso trasversale che gli consenta di non essere percepite come avido o egoiste. Le persone si piegano, si induriscono e si allontanano. Chi di noi non ha mai sentito parlare di matrimoni che si sono conclusi in un divorzio, senza che in tanti anni la coppia avesse mai litigato?

Le famiglie sono semplicemente una versione estrema di tutte le parti componenti l'umanità, dalla politica al mondo degli affari. Eccetto alcune persone con un dono naturale, tutti quanti odiano dover negoziare, almeno di primo acchito. Le mani cominciano a sudare, interviene l'istinto lotta-o-fuggi (con una forte enfasi sulla *fuga*) e i nostri pensieri iniziano a vorticare e inciampare gli uni sugli altri, quasi fossimo ubriachi.

Il primo impulso naturale nella maggior parte dei casi è tirarsi indietro, gettare la spugna, scappar via. L'idea stessa di gettare un'ancora limite risulta traumatica. Ecco perché le relazioni *wimp-win* sono la norma tanto tra le mura domestiche quanto in un consiglio d'amministrazione.

Ed è proprio per questo motivo che v'invito a fermarvi un attimo e a riflettere: siete *davvero* impauriti da quel tipo dall'altra parte del tavolo? Posso promettervi che, fatte salve rare eccezioni, non ha l'intenzione di allungare le mani e mollarvi un ceffone.

No, il sudore sul palmo delle mani è soltanto un'espressione della paura fisiologica, provocato da alcuni neuroni impazienti che scattano sulla base di un istinto primordiale: il desiderio umano innato di andare d'accordo con gli altri membri della tribù. Quindi a spaventarvi non è il tipo che vi sta di fronte, ma il conflitto stesso.

Se questo libro deve servire almeno a una cosa, spero che vi faccia superare la paura del conflitto, incoraggiandovi ad affrontarlo con empatia. Si tratta di qualcosa che dovrete assolutamente superare, se davvero volete essere bravi in qualcosa – un bravo negoziatore, un bravo manager, un bravo marito o una brava moglie. Dovrete cioè imparare a ignorare quel piccolo spiritello che vi sta dicendo di rinunciare, di svignarvela – così come quell'altro spiritello che invece vi sprona a strillare e menar colpi alla cieca.

Dovrete imparare ad accogliere il conflitto in quanto componente abituale e ben meditata alla base di qualsiasi negoziazione efficace – e più in generale alla base della vita stessa. Ricordate perciò che in tutto questo nostro percorso abbiamo immancabilmente constatato che l'avversario è in definitiva la situazione e che la persona con cui siamo apparentemente in conflitto è in realtà un nostro partner.

Ci sono state ricerche molto serie che hanno dimostrato che un conflitto onesto e genuino tra le persone, relativamente ai loro reciproci scopi, in realtà contribuisce ad attivare un processo di risoluzione dei problemi in modo collaborativo. I negoziatori più capaci sono quelli che sanno come servirsi del conflitto per mantenere aperta la negoziazione, senza trasformarla in una battaglia personale.

Ricordate: darsi da fare per ciò che si crede non è egoismo. E non è neppure bullismo. Non si tratta soltanto di aiutare voi stessi. L'amigdala, la parte del cervello che elabora la paura, cercherà di convincervi a rinunciare, a fuggire, forse perché l'altro ha ragione, o perché vi state dimostrando crudeli.

Ma se siete una persona onesta e rispettabile, che si aspetta un risultato ragionevole, potete tranquillamente ignorare l'amigdala.

Lo stile di negoziazione insegnato in questo libro – che punta tutto sulla ricerca ossessiva delle informazioni e sulla ricerca empatica del miglior accordo possibile – rappresenta un semplice invito a scoprire un valore, qualcosa d'importante. E nient'altro. Non volete costringere con la forza o umiliare nessuno.

Certo, quando ponete domande calibrate, state dirigendo la controparte verso i vostri stessi obiettivi. Ma la state anche guidando a

esaminare e articolare ciò che vuole e perché, nonché in che modo può ottenerlo. Ne state suscitando la creatività, quindi la state spingendo verso una soluzione collaborativa.

Quando ho comprato la mia 4Runner rossa, sicuramente ho deluso il venditore, che ha guadagnato molto meno di quanto avrebbe voluto. Tuttavia, l'ho aiutato a raggiungere la sua quota vendite, e di certo ho pagato più io per il veicolo di quanto il concessionario abbia pagato la Toyota. Se tutto ciò che volevo fosse stato semplicemente «vincere», e umiliare, quella macchina l'avrei rubata!

E così mi accingo a lasciarvi con una semplice richiesta: che si tratti della scrivania del vostro ufficio o della tavola della vostra famiglia, non evitate i conflitti onesti e chiari. In questo modo potrete ottenere il miglior prezzo per un'auto, il miglior salario per il vostro lavoro o la donazione più elevata per la vostra associazione. Inoltre, ciò salverà il vostro matrimonio, le vostre amicizie e la vostra famiglia.

Riuscirete a essere negoziatori eccezionali, nonché delle gran belle persone, soltanto ascoltando e parlando chiaramente ed empaticamente; trattando la controparte – e voi stessi – con dignità e rispetto; e soprattutto essendo onesti circa ciò che volete e ciò che potete – e non potete – fare. Ogni negoziazione, ogni conversazione, ogni momento della vita è rappresentato da una serie di piccoli conflitti che, se ben gestiti, possono trasformarsi in bellezza creativa.

Quindi accoglieteli a braccia aperte.

Lezioni chiave

Ciò che non conosciamo può ucciderci, o far fallire i nostri accordi. Una volta che esso sia svelato, peraltro, può cambiare completamente il corso di una negoziazione e regalarci un successo inaspettato.

Scoprire i Cigni Neri – ciò che *non sappiamo di non sapere* – è peraltro intrinsecamente difficile, per il semplice motivo che non sap-

priamo quali domande porre. Dal momento che non sappiamo di che tesoro si tratti, non sappiamo neppure dove scavare.

Qui sotto trovate alcune delle migliori tecniche per far venire allo scoperto i Cigni Neri, e servirsene. Ricordate che anche la vostra controparte potrebbe non essere consapevole dell'importanza dell'informazione, o del fatto che sarebbe meglio non rivelarla. Quindi continuate a insistere, sondare e raccogliere informazioni.

- Fate in modo che le informazioni già a vostra disposizione – *ciò che sapete di sapere* – vi siano di guida ma non vi accechino. Ogni caso è nuovo, quindi mantenetevi flessibili e adattabili. Non dimenticate la lezione di Griffin e del suo attacco alla banca: nessun sequestratore aveva mai ucciso un ostaggio alla scadenza fissata, finché non è accaduto.
- I Cigni Neri moltiplicano l'effetto leva. Ricordate che ci sono tre tipi di effetto leva: positivo (la capacità di dare a qualcuno ciò che vuole); negativo (la capacità di danneggiare qualcuno); normativo (servirsi delle norme a cui si attiene la controparte per persuaderla).
- Datevi da fare per comprendere la «religione» dell'altro. Scavare nella sua percezione del mondo vi fa trascendere il tavolo di negoziazione per raggiungere la vita, emotiva e non, della vostra controparte. È qui che vivono i Cigni Neri.
- Riesaminate tutto ciò che sentite dalla controparte. La prima volta è impossibile ascoltare tutto quanto, quindi ricontrollatelo nei dettagli. Confrontate i vostri appunti con quelli degli altri membri della squadra. Fate ricorso ad ascoltatori il cui unico compito è leggere tra le righe: sapranno reperire tutto ciò che vi siete persi.
- Sfruttate il principio di somiglianza. Le persone sono più propense a fare concessioni a qualcuno con cui condividono una somiglianza culturale, quindi scavate così da scoprire le loro motivazioni e mostrate che condividete un terreno comune.

- Quando qualcuno sembra irrazionale o pazzo, nella maggior parte dei casi non lo è. Quando vi trovate ad affrontare una situazione del genere, verificate quali siano le possibili costrizioni, i desideri nascosti e le false informazioni di cui l'interlocutore dispone.
- Predisponetevi a un bel faccia a faccia con la controparte. Dieci minuti di faccia a faccia spesso rivelano più di giorni interi di ricerche. Prestate particolare attenzione alla comunicazione verbale e non verbale della controparte nei momenti in cui non è sulla difensiva – all'inizio e alla fine della sessione, o quando qualcuno dice qualcosa di inappropriato.

RINGRAZIAMENTI

Questo libro non esisterebbe senza l'aiuto di mio figlio Brandon. È stato lui il primo ad aiutarmi a dar forma e creare queste idee, sin dal momento in cui ho iniziato a insegnare all'Università di Georgetown. Inizialmente non faceva che videoregistrare le lezioni, ma poi mi ha anche fornito un feedback su ciò che stava accadendo e ciò che funzionava. A dire il vero, Brandon ha iniziato a negoziare con me già dall'età di due anni. Penso di averlo capito fin dal momento in cui ho visto come si serviva dell'empatia col vicepresidente, per tirarsi fuori dai guai alle superiori. Nel mio primo incontro col brillante co-autore di questo libro, Tahl Raz, Brandon era presente per assicurarsi lo scorrere del flusso di informazioni, man mano che Tahl le assorbiva. Nella prima videoconferenza con il mio fantastico editore, Hollis Heimbouch, Hollis ha chiesto quale fosse il ruolo di Brandon, e Tahl ha sottolineato come avere intorno Brandon fosse come disporre di un altro Chris nella stanza. Sì, Brandon è stato indispensabile.

Cosa si può dire di Tahl Raz, se non che è un vero genio? Penso che chiunque scriva un libro sugli affari senza il suo supporto non potrà mai fare molta strada. È semplice: ancora non riesco a farmi una ragione di quanto sia brillante e riesca rapidamente ad andare al punto. Nel suo campo è davvero un artista, ed è anche una gran bella persona.

Steve Ross, il mio agente, è una persona di grande onestà, proprio quello che ci voleva per questo libro. Conosce molto bene il settore dell'editoria ed è riuscito a far sì che questo libro vedesse la luce. Gliene sono infinitamente grato.

Hollis Heimbouch è fantastica! Sono elettrizzato all'idea che abbia guidato la squadra della HarperCollins, e che abbia creduto così tanto in questo libro da comprarlo. Grazie, Hollis!

Grazie anche a Maya Stevenson, per averci raggiunto nella squadra del Cigno Nero, e averci tenuti insieme. Se siamo andati avanti, è grazie a lei.

Sheila Heen e John Richardson sono due persone straordinarie. Sono stati loro a spianare la strada, affinché si dimostrasse che le idee relative alla negoziazione d'ostaggi potevano applicarsi anche nel mondo degli affari. Sheila è stata mia insegnante alla Harvard Law School. Mi ha ispirato sia attraverso le sue lezioni sia con il suo modo d'essere. Mi ha chiamato a insegnare al suo fianco due anni dopo. John mi ha chiesto d'insegnare al suo fianco all'International Business Negotiation di Harvard, all'incirca l'anno successivo. Mi ha guidato attraverso l'intero processo, che mi ha condotto all'opportunità di diventare un professore associato a Georgetown. Quando sembrava che le cose non funzionassero, sia John sia Sheila erano al mio fianco. Non so dove sarei senza di loro. Grazie a entrambi!

Gary Noesner è stato il mio mentore all'FBI. Ha ispirato o rimodellato il mondo della negoziazione di ostaggi (con l'aiuto della sua squadra alla CNU – l'Unità di Negoziazione Crisi). Mi ha sostenuto in ogni mia iniziativa. È stato lui a fare di me il principale negoziatore di ostaggi in ambito internazionale. Avrei potuto chiamare Gary alle cinque del mattino per dirgli che nel giro di tre ore sarei salito su un aereo per recarmi sul posto di un sequestro di persona, e la sua risposta sarebbe sempre stata: «Vai!» Il suo sostegno è stato incessante. Ha raccolto nella CNU i più talentuosi negoziatori di ostaggi in circolazione. La CNU ha raggiunto lo zenit quando eravamo là, anche se nessuno di noi si rendeva conto di quanto eravamo fortunati. John Flood, Vince Dalfonzo, Chuck Regini, Winnie Miller, Manny Suarez, Dennis Braiden, Neil Purtell, e Steve Romano erano tutti delle rockstar! Ho imparato da tutti loro. Ancora non riesco a credere a quello che Chuck ha fatto per me quand'ero suo partner. Dennis è stato mio mentore, nonché un grande amico. Mi sono ripetutamente scontrato con Vince e sono cresciuto grazie al suo talento.

Ho ricevuto preziosi insegnamenti anche da tutti i membri del *Critical Incident Negotiation Team* dell'FBI. Il mio grazie va anche a loro.

Tommy Corrigan e John Liguori sono stati come fratelli durante la mia permanenza a New York. Insieme, noi tre abbiamo realizzato obiettivi straordinari. Il ricordo di Tommy Corrigan m'ispira ancora oggi. Ho avuto anche il privilegio di essere un membro della JTTF, la *Joint Terrorist Task Force*. Insieme abbiamo lottato contro il male. Richie DeFilippo e Charlie Beaudoin sono stati due compagni eccezionali nel *Crisis Negotiation Team*. Grazie a entrambi per tutto quello che mi hanno insegnato.

Hugh McGowan e Bob Loudon della Squadra Negoziazione Ostaggi del NYPD (*New York Police Department*) hanno voluto condividere la loro saggezza con me. Entrambi si sono dimostrati preziosi per l'intero ambiente della negoziazione di ostaggi. Grazie!

Derek Gaunt è stato un grande gregario nell'ambito dell'area metropolitana di Washington. Anche a lui vanno i miei ringraziamenti. Kathy Ellington e il suo compianto marito Bill sono stati cari amici e pregevoli consiglieri per tutti questi anni: sono grato per il sostegno e per l'amicizia.

Tom Strenz è il padrino dell'unità di crisi e del programma di negoziazione ostaggi dell'FBI, e mi ha dimostrato un'amicizia incrollabile. C'è da stupirsi che risponda ancora a tutte le mie chiamate!

I miei studenti all'Università di Georgetown e quelli della California del Sud mi hanno immancabilmente dimostrato che queste idee funzionano ovunque. Più d'uno studente ha trattenuto il fiato quando gli ho lanciato un'occhiataccia e poi gli ho detto: «Mi serve un'auto in sessanta secondi oppure lei muore». Grazie per il percorso compiuto assieme. Queste due università si sono dimostrate ambienti fenomenali in cui insegnare. Raggiungono entrambe i più elevati standard accademici, sono profondamente dedite alle più elevate forme di apprendimento e al successo dei loro studenti.

Gli ostaggi e le loro famiglie che mi hanno concesso di intervenire durante le loro ore più buie per cercare di aiutarli sono persone benedette. Sono grato di essere tuttora in contatto con alcuni di lo-

ro. Se c'è una fonte di saggezza nell'universo che ha deciso che quei vostri percorsi fossero necessari, non sono in grado di comprenderla. Ma sono stato toccato dalla vostra grazia. (E ho ancora bisogno di tutto l'aiuto possibile e immaginabile).

APPENDICE

GLI ELEMENTI FONDAMENTALI DI UNA NEGOZIAZIONE

Quella della negoziazione è una sorta d'investigazione psicologica. Potete iniziare con una sorta di fiducioso ottimismo attraverso un semplice esercizio preparatorio, che consigliamo a tutti i nostri clienti. Fondamentalmente, si tratta di una lista degli strumenti fondamentali che pensate di usare, come le etichette e le domande calibrate, personalizzate in riferimento alla specifica negoziazione da affrontare.

Quando la pressione è elevata, capita che non vi dimostriate all'altezza della situazione, non riuscendo a sfruttare a fondo l'opportunità che vi è stata offerta.

Un piccolo monito prima che vi immergiate in questo esercizio: per alcuni esperti di negoziazione, la preparazione è quasi un feticcio, fino al punto di consigliare di creare un equivalente dei copioni prestabiliti esattamente per come la negoziazione si svolgerà, con la forma e la sostanza esatta dell'accordo che verrà raggiunto. Ma ora, dopo aver letto queste pagine, comprenderete perché si tratti di una totale perdita di tempo. Non solo un approccio del genere rende meno abili e creativi al tavolo di negoziazione, ma vi rende più vulnerabili a quelli che lo sono.

Basandomi sulle esperienze della mia società, ritengo che una buona preparazione iniziale si traduca in un risparmio di tempo nella negoziazione o nella richiesta di chiarimenti circa le attuazioni pari a 7 a 1.

Nell'industria dell'intrattenimento, c'è un documento che riassume un prodotto a fini pubblicitari o di vendita che viene chiamato *one sheet*.¹ Seguendo la stessa falsariga, ci accingiamo a produrre il nostro *one sheet* di negoziazione, tale da riassumere tutti gli strumenti che intendiamo usare. Si compone di cinque brevi sezioni.

vi) 50660

Sezione 1: l'obiettivo

Analizzate lo scenario migliore e quello peggiore in cui un caso possa presentarsi, ma scrivete soltanto uno specifico obiettivo che rappresenti il caso migliore.

Di norma, gli esperti di negoziazione consigliano di prepararvi realizzando una lista: l'ultimo prezzo accettabile; ciò che volete realmente; come pensate di arrivarci e come controbattere le argomentazioni della controparte.

Tuttavia tale preparazione è fallace in molti modi diversi. Manca di immaginazione e conduce alla prevedibile dinamica di contrattazione con offerta/controfferta con le parti che si incontrano a metà strada. Per dirla altrimenti, vi porta sì a un risultato, che però è spesso mediocre.

Il nocciolo di questa dinamica di preparazione tradizionale – nonché il suo più grande tallone d'Achille – è una cosa chiamata BATNA.

Roger Fisher e William Ury hanno coniato tale termine nel loro bestseller del 1981 *Getting to Yes (L'arte del negoziato)*, e tale acronimo sta per *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (ovvero «La migliore alternativa rispetto all'accordo raggiunto»). Fondamentalmente, si tratta della migliore opzione possibile nel caso in cui la negoziazione fallisca. È un po' l'ultima risorsa. Immaginate di trovarvi da un concessionario, presso cui state cercando di vendere una BMW serie 3. Se siete già in contatto con un altro compratore, che vi ha promesso per iscritto un'offerta di 10.000 dollari – ecco il vostro BATNA.

Il problema è che il BATNA induce i negoziatori a puntare in basso. Le ricerche hanno infatti dimostrato che gli esseri umani han-

no una capacità limitata di mantenere la concentrazione in situazioni complesse e stressanti come le negoziazioni. E quindi, nel corso della negoziazione, tendiamo a gravitare attorno al punto focale che per noi ha il miglior significato psicologico.

In tale contesto, l'ossessione per il BATNA lo trasforma nel proprio obiettivo e di conseguenza determina il limite superiore della vostra richiesta. Dopo aver trascorso ore a dibattere del BATNA, siete mentalmente pronti ad accordarvi a qualsiasi cifra lo superi.

Dio solo sa quanto sia seducente puntare in basso. Nella negoziazione l'autostima è un fattore fondamentale e per proteggerlo molte persone si prefissano obiettivi modesti. Quando si punta verso il basso è molto più facile proclamarsi vittoriosi. Ecco perché alcuni esperti di negoziazione dicono che molte delle persone che pensano di avere un obiettivo «win-win», in realtà hanno una mentalità «wimp-win». Un negoziatore «wimp-win» si concentra sul proprio ultimo prezzo accettabile, ed è lì che conclude la negoziazione.

WINN = PUNTO A NELLA

Se quindi il BATNA non deve essere il fulcro della vostra negoziazione, cosa può sostituirlo?

Sono solito dire ai miei clienti che nell'ambito della loro preparazione dovrebbero pensare ai risultati estremi: il migliore e il peggiore. Dopo aver definito entrambi questi limiti, siete pronti a tutto. Orbene, sapete ciò che non potete accettare e avete un'idea circa il miglior risultato possibile, ma tenete a mente che, poiché ci sono altre informazioni da acquisire dalla controparte, è del tutto possibile che la miglior opzione possa essere ancora migliore di ciò che immaginavate.

Ricordate, non dovete mai essere così certi di ciò che volete al punto da tralasciare qualcosa che sia ancora meglio. Quando il vostro atteggiamento mentale è improntato alla flessibilità, arrivate alla negoziazione con una mentalità vincente.

Immaginiamo che stiate vendendo delle vecchie casse acustiche, perché avete bisogno di 100 dollari da investire in un nuovo set. Se vi concentrate su quel minimo di 100 dollari, non appena sentirete

quella cifra, vi rilasserete, e sarà tutto ciò che riuscirete a farne. Tuttavia, se sapete che sono in vendita in un magazzino dell'usato a 140 dollari, potreste definire un obiettivo ideale di 150 dollari, mantenendovi aperti a esiti ancora migliori.

Ora, sebbene io consigli di pensare all'intera gamma migliore/peggiore offerta, cosicché i miei clienti dispongano di una qualche struttura di sicurezza, quando si tratta di compilare il proprio *one sheet*, il mio consiglio è quello di attenersi al miglior obiettivo possibile, poiché ciò vi motiverà e concentrerà la vostra energia psicologica, inducendovi a pensare che affrontereste una «perdita» nel caso in cui la somma non giungesse a quel limite massimo. Decenni di ricerche in materia hanno chiarito come le persone che stabiliscono obiettivi specifici, impegnativi ma realistici, finiscono per fare affari migliori di quelli che non stabiliscono nessun obiettivo o semplicemente cercano di fare del loro meglio.

Per farla breve: le persone che si aspettano di più (e lo articolano) ottengono di più.

Ecco i quattro passi per definire il vostro obiettivo:

- ① Fissate un obiettivo ottimista ma ragionevole, e definitelo con chiarezza.
- ② Prendetene nota.
- ③ Discutete del vostro obiettivo con un collega (ciò riduce le possibilità di fuga verso un obiettivo minore).
- ④ Trasponete l'obiettivo prefissato nella negoziazione.

Sezione 2: riassunto

Scrivete un paio di frasi che riassumano i dati di fatto che vi hanno indotto alla negoziazione.

Dovrete avere qualcosa da dire prima di passare alla dichiarazione egoistica di ciò che volete. E sarà meglio se sarete pronti a ri-

spondere con empatia tattica alle contestazioni della controparte; a meno che non sia incompetente, l'altro arriverà infatti alla negoziazione pronto ad avanzare un'interpretazione dei fatti che lo favorisca.

All'inizio ritrovatevi sulla stessa piattaforma.

Dovete chiaramente circoscrivere l'intera faccenda, prima di pensare a intervenire sui suoi limiti. Perché siete qui? Cosa volete? Cosa vuole la controparte? Perché?

Dovete essere capaci di riassumere la situazione in modo che la vostra controparte sia pronta a rispondere: «È vero». Se così non è, non vi siete preparati adeguatamente.

Sezione 3: etichette/ammissione di colpa

Preparate da tre a cinque etichette tramite cui effettuare la vostra ammissione di colpa.

Anticipate le sensazioni della controparte circa i fatti che avete appena riassunto. Compilate una lista concisa di qualsiasi accusa possa esservi mossa, indipendentemente da quanto possa sembrare iniqua o ridicola. Poi trasformate ogni accusa in una lista di non più di cinque etichette, e dedicate un po' di tempo a interpretarla.

Ecco alcune etichette che potete completare secondo le vostre necessità, da usare pressoché in ogni situazione per estrarre informazioni dalla controparte, oppure disinnescare un'accusa:

Mi sembrerebbe che _____ sia prezioso per lei.

Ho l'impressione che non le piaccia _____

Mi pare che lei dia importanza a _____

Parrebbe che _____ le renda le cose più facili.

Mi sembra che lei sia riluttante a _____

Per esempio, se state rinegoziando un contratto d'affitto, tale da permettere la presenza di inquilini in subaffitto, e sapete che il padrone di casa non è d'accordo, potreste preparare etichette del genere «Sembra che lei non sia un fan dei subaffittuari», oppure «Mi pare che lei voglia un rapporto di stabilità con i suoi inquilini».

Ricordate, quando pronunciate un'etichetta, specialmente quelle che sono intese a far fronte a un attacco, dovrete farle precedere da dichiarazioni di empatia tattica concentrate sull'apprezzamento della visione dell'altro (il motivo per cui pensa di essere in gamba).

Sezione 4: domande calibrate

Preparate da tre a cinque domande calibrate, per rivelare ciò che più conta per voi e per la controparte, e identificare e superare quegli aspetti che potrebbero nuocere all'accordo.

I negoziatori più efficaci prendono in esame le passate posizioni dichiarate dalla controparte (ciò che l'altro richiede) e investigano le motivazioni sottostanti (ciò che spinge l'altro a volere ciò che vuole). Le motivazioni rappresentano ciò che la controparte teme e ciò che invece spera, o persino desidera ardentemente.

Immaginare per quali motivi la controparte sia preoccupata sembrerebbe semplice, tuttavia nell'ambito della negoziazione spesso si mettono di mezzo le nostre aspettative fondamentali e umane. Nella maggior parte dei casi tendiamo a ipotizzare che i bisogni degli altri siano in conflitto con i nostri. Siamo soliti limitare il nostro campo visivo alle nostre preoccupazioni e ai nostri problemi, dimenticando che la controparte ha le sue specifiche motivazioni, basate sulla sua peculiare visione del mondo. I grandi negoziatori superano questi particolari paraocchi mantenendosi instancabilmente curiosi circa ciò che motiva *realmente* la controparte.

J. K. Rowling, l'autrice di Harry Potter, ci offre una grande citazione che riassume tale concetto: «Dovete accettare la realtà del vostro prossimo. Pensate che la realtà sia negoziabile, e che per gli altri corrisponda a tutto ciò che credete che sia. Dovete accettare che gli altri sono altrettanto reali quanto voi; dovete accettare il fatto che non siete Dio».

C'è un gruppuscolo di domande «Che cosa» e «Come» che potranno esservi utili praticamente in ogni situazione. Eccone alcune:

Cosa stiamo cercando di portare a termine?

In che modo ciò risulta utile?

Qual è il nocciolo della faccenda qui?

In che modo questo influisce sulle cose?

Qual è la più grande sfida che lei deve affrontare?

In che modo tutto ciò rientra nella realtà del nostro obiettivo?

Domande per identificare i killer dietro le quinte

Quando lo svolgersi della negoziazione avviene attraverso l'intervento di un team, il suo supporto è d'importanza cruciale. Sarà opportuno tarare le vostre domande calibrate, così da identificare e svelare le motivazioni delle persone non direttamente implicate nella contrattazione, per esempio:

In che modo tutto ciò influenzerà il resto della squadra?

Qual è la disposizione d'animo delle persone che non partecipano a questa chiamata?

A questo proposito, quali sono le sfide principali che percepiscono i suoi colleghi?

Domande per identificare e disinnescare chi può far saltare l'accordo

Le negoziazioni interne spesso coinvolgono persone che si sentono più a loro agio con le cose così come stanno. Un eventuale cambiamento potrebbe fargli ritenere di non aver svolto le loro mansioni. In negoziazioni del genere il problema consiste nel farle sentire a loro agio malgrado il cambiamento.

Potreste essere tentati dall'aspetto economico, ma per ora mettiamolo da parte. Una percentuale sorprendentemente alta di negoziazioni dipende da tutt'altro rispetto ai soldi. Più spesso si tratta di autostima, status, autonomia e altri bisogni non finanziari.

Provate per esempio a pensare alla percezione delle perdite: non

dimenticate mai che una perdita colpisce almeno il doppio del guadagno equivalente.

Per esempio, il tipo che sta dall'altra parte del tavolo potrebbe esitare a installare il nuovo sistema di contabilità di cui ha bisogno (e che gli state vendendo) perché non vuole mandare all'aria nulla prima della revisione dei conti, che avverrà tra quattro mesi. Invece di abbassare il prezzo, potete offrirgli aiuto per fare buona impressione con il capo, e farlo in tutta sicurezza, promettendo di concludere l'installazione in 90 giorni esatti.

Domande per scoprire ogni aspetto che può far saltare l'accordo

Con che cosa ci troviamo a fare i conti in questo contesto?

Qual è la più grande sfida che dovete affrontare?

In che modo stringere un accordo con noi influenzerà le cose?

Cosa succederà se non fate nulla?

Quanto vi costerà non fare nulla?

In che modo stringere questo accordo è compatibile con ciò di cui la vostra società si vanta?

Spesso è molto utile porre queste domande in gruppi di due o tre, perché sono abbastanza simili da indurre la controparte ad analizzare le cose sotto diversi punti di vista.

Ovviamente ogni situazione è unica, ma scegliendo la miscela corretta di queste domande porterà la controparte a rivelare informazioni circa ciò di cui ha bisogno e vuole, e simultaneamente le consentirà di osservare le cose dal vostro punto di vista.

Tenetevi pronti a pronunciare le etichette del caso alla risposta della controparte alle vostre domande calibrate.

Avere già pronte un bel po' di etichette vi consentirà di rispondere a tono alla controparte, il che vi permetterà di alimentare ed espandere le vostre conoscenze. Anche in questo caso, potete completare le etichette a piacimento, e usarle rapidamente senza dover troppo riflettere.

Mi sembra che _____ sia importante.

Credo di poter dire che la mia società sia in una posizione unica per _____

Parrebbe che voi siate preoccupati a causa di _____

Sezione 5: offerte non finanziarie

Preparate una lista di aspetti non finanziari in possesso della vostra controparte e che ritenete preziosi.

Vale sempre la pena di chiedersi: «Che cosa ci potrebbero dare che ci potrebbe indurre a fare questo lavoro per loro praticamente gratis?» Pensate all'aneddoto che ho citato qualche capitolo fa relativamente al mio lavoro per l'associazione degli avvocati: l'interesse principale della mia controparte era di pagarmi il meno possibile in contanti, così da fare bella figura di fronte al consiglio di amministrazione. E così siamo giunti all'idea che il pagamento poteva essere effettuato in parte pubblicando sulla loro rivista un articolo di copertina su di me. A loro è costato poco o nulla, mentre ha considerevolmente contribuito ai miei interessi.

NOTE

Capitolo 1 – Le nuove regole

¹ Robert Mnookin, *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*, Simon & Schuster, New York, 2010.

² Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, *L'arte del negoziato*, Corbaccio, Roma 2016.

³ Daniel Kahneman, *Pensieri lenti e veloci*, Oscar Mondadori, Milano 2013.

⁴ L'Ivy League è il gruppo delle otto università più prestigiose presenti del nord-est degli Stati Uniti. [N.d.T.]

Capitolo 2 – Sii uno specchio

¹ SWAT, acronimo per «Special Weapons and Tactics», indica le unità speciali destinate a operazioni antiterrorismo, salvataggio di ostaggi e antisommossa. NYPD è invece l'acronimo di New York Police Department. [N.d.T.]

² George A. Miller, *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information*, in «Psychological Review» 63, n. 2 (1956), pp. 81–97.

³ Lett. «Inventarsi qualche merdata». Espressione gergale per dire «inventarsi qualcosa». [N.d.T.]

Capitolo 3 – Non sentire il suo dolore, dagli un nome

¹ Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert e Uri Hasson, *Speaker–Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication*, in «Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA» 107, n. 32 (10 agosto 2010), pp. 14425–30.

² Matthew D. Lieberman et al., *Putting Feelings into Words: Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli*, in «Psychological Science» 18, n. 5 (maggio 2007), pp. 421–28.

Capitolo 4 – Stai attento al «sì», padroneggia il «no»

¹ James Camp, *Start with NO... The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know*, Crown Business, New York 2002.

NOTE

Capitolo 6 – Piega la sua realtà

¹ Herb Cohen, *Come ottenere quello che vuoi. Una guida sicura per negoziare al meglio in ogni circostanza* Mondadori, Milano 1983.

² Antonio R. Damasio, *L'errore di Cartesio: emozione, ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano 2003.

³ *Aladdin* è un film d'animazione del 1992, prodotto dalla Walt Disney. Mentre nell'edizione in lingua originale la voce del Genio era di Robin Williams, l'attore italiano incaricato di doppiarlo fu Gigi Proietti. [N.d.T.]

⁴ Jeffrey J. Fox, *How to become a rainmaker: the people who get and keep customers*, Hyperon, New York 2000.

⁵ Daniel Ames e Malia Mason, *Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange*, in «Journal of Personality and Social Psychology» 108, n. 2 (febbraio 2015), pp. 254–74.

Capitolo 7 – Crea l'illusione del controllo

¹ Kevin Dutton, *Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston 2011.

² Dhruv Khullar, *Teaching Doctors the Art of Negotiation*, «New York Times», 23 gennaio 2014.

Capitolo 8 – Assicurati l'esecuzione dell'accordo

¹ Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, Wadsworth, Belmont CA 1981, e Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Aldine-Atherton, Chicago 1972.

² Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun, e Deepak Malhotra, *Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths*, in «Discourse Processes» 49, n. 2 (2012), pp. 79–106.

Capitolo 9 – La dura arte della contrattazione

¹ Gerald R. Williams, *Legal Negotiations and Settlement*, West, St. Paul, MN, 1983.

² Marwan Sinaceur e Larissa Tiedens, *Get Mad and Get More than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations*, in «Journal of Experimental Social Psychology» 42, n. 3 (2006), pp. 314–22.

³ Daniel R. Ames e Abbie Wazlawek, *Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness*, in «Personality and Social Psychology Bulletin» 40, n. 6 (2014), pp. 1–16.

Capitolo 10 – Trova il Cigno Nero

¹ Nassim Taleb, *Giocati dal caso: il ruolo della fortuna nella finanza nella vita*, Il Saggiatore, Milano 2014.

² Nassim Taleb, *Il Cigno Nero: Come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano 2009.

³ Ellen J. Langer, Arthur Blank e Ben Zion Chanowitz, *The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of «Placebic» Information in Interpersonal Interaction*, in «Journal of Personality and Social Psychology» 36, n. 6 (1978), pp. 635–42.

⁴ Deepak Malhotra e Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Books, New York, 2007.

⁵ Derivato dal termine *win-win*, l'opzione in cui entrambe le parti sono vincenti; si ottiene un accordo *wimp-win* (*wimp*= smidollato, inetto), allorché si fanno troppe concessioni, magari nel tentativo di sembrare gentili, fino a perdere la partita stringendo appunto un accordo *wimp-win*. [N.d.T.]

Appendice – Gli elementi fondamentali di una negoziazione

¹ Nel cinema si tratta di un singolo documento che riassume un prodotto a fini pubblicitari o di vendita, di dimensioni specifiche (tipicamente di 69 cm x 102 cm). Spesso viene collezionato dagli appassionati. Anche in ambito musicale esiste un documento analogo, che spesso accompagna registrazioni o cd allorché vengono spediti alle stazioni radio e alle pubblicazioni musicali. Talvolta viene anche definito *press sheet* o *promo sheet*. [N.d.T.]