

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Come condurre una trattativa



John Ilich

- I 10 errori da non commettere mai
- I trabocchetti da schivare
- Le tecniche per chiudere sempre *buoni* accordi



FrancoAngeli

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

John Ilich

Come condurre
una trattativa

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Traduzione dall'inglese: Salvatore Maddaloni

Titolo originale: *Deadbreakers and Breakthroughs: The Ten Most Common and Costly Negotiation Mistakes and How to Overcome Them*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Copyright © 1992 by John Ilich

All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 1992 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

8. edizione nella collana *Basic Management* © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	11
1. La mente a unico binario. I pericoli d'un quadro mentale predeterminato	»	15
1. La lezione di Napoleone	»	15
2. Come riconoscere e sfruttare la rigidità	»	16
3. Altre sagge parole di Napoleone	»	18
4. Flessibilità significa anche essere pronto	»	19
5. Come ottenere l'atteggiamento mentale giusto	»	20
6. Rigidità uguale prevedibilità	»	20
7. Come trarre vantaggio dalla rigidità	»	21
8. Un ultimo consiglio	»	22
2. Chi ha il potere di dire «sì»? Come sapere chi ha l'autorità ultima di trattare	»	25
1. La lezione degli ostaggi in Iran	»	25
2. Un esempio più vicino a noi	»	26
3. I pericoli del trattare con le persone sbagliate	»	27
4. Alla ricerca della persona che ha il potere di dire «sì»	»	27
4.1. Non permettete che siano due contro uno	»	28

4.2.	Basta chiedere	pag.	29
4.3.	I titoli possono essere ingannevoli	»	29
4.4.	L'età non ha importanza	»	30
4.5.	Le apparenze possono essere illusorie	»	30
4.6.	Considerate tutto	»	31
4.7.	Controllate l'impiego che fate di penna e carta	»	32
4.8.	Non fate trasparire niente all'avversario che vi osserva	»	33
4.9.	Osservate l'autorità che si rifiuta	»	33
5.	Strategie di trattativa	»	34
5.1.	Utilizzate i tramite	»	34
5.2.	Adottate un approccio per linee oblique	»	35
5.3.	Valutate l'influenza del legale	»	36
5.4.	Batterli quando sono in due	»	37
6.	Raggiungere la persona che ha il potere di dire «sì»	»	37
3.	Una rivisitazione di Machiavelli. Come utilizzare il potere di trattativa al momento giusto	»	39
1.	Il potere è nella mente di chi sa d'averlo	»	40
2.	La paura è potere	»	41
3.	Sapere d'aver potere è potere	»	42
3.1.	La tecnica della «riflessione sul potere»	»	42
4.	Come utilizzare il potere della paura	»	44
4.1.	L'intelligente sfoggio di potere di Goldwyn	»	44
4.2.	Lo scontro Duke-Reynolds	»	45
5.	Il momento giusto è tutto	»	45
6.	Mostrate la vostra forza	»	47
6.1.	Il difetto dei legali	»	48
6.2.	Il potere della ripetizione	»	49
6.3.	La varietà è ciò che dà sapore alla ripetizione	»	50
4.	Non fatevi mai cogliere fuori base. Come fissare e mantenere la prima base e le basi secondarie per ogni seduta di trattative	»	53
1.	Prima base e base secondaria	»	54
1.1.	La prima base	»	54
1.2.	Un altro esempio di prima base	»	55
2.	Come evitare di perdere la prima base	»	56
2.1.	La lezione di Howard Hughes	»	56
2.2.	Tenete d'occhio la (prima) base	»	56

3.	Le basi secondarie	pag.	59
3.1.	Come utilizzare le basi secondarie nella trattativa	»	60
4.	Perché si perdono le basi secondarie	»	61
5.	Il sistema delle basi secondarie di Ilich	»	62
5.1.	Una rivisitazione dell'esempio della valutazione delle azioni	»	63
6.	Come trovare nuove basi secondarie durante la trattativa	»	63
6.1.	Domande generali/specifiche	»	64
5.	Pan per focaccia. Come garantirsi di controbilanciare la trattativa	»	67
1.	Come controbilanciare la vendita d'uno yacht	»	67
2.	Come controbilanciare l'acquisto d'una proprietà	»	72
3.	I pericoli del controbilanciare	»	75
4.	Come raggiungere l'equilibrio	»	76
4.1.	Avanzate posizioni di peso uguale o maggiore	»	76
4.2.	Dimostrate le debolezze della posizione del vostro avversario	»	76
4.3.	Eliminate dalla bilancia la posizione del vostro avversario	»	77
4.4.	Mantenete pienamente informato il vostro avversario	»	77
4.5.	Mostrate l'irrelevanza della posizione del vostro avversario	»	78
5.	Controbilanciate anche le posizioni «estreme»	»	78
6.	Perché un avversario potrebbe non aver controbilanciato le vostre posizioni	»	79
6.1.	Può darsi che il vostro avversario abbia ceduto alla pressione	»	79
6.2.	Può darsi che il vostro avversario sia inesperto	»	80
6.3.	Può darsi che il vostro avversario manchi di rilevanti posizioni di sostanza	»	80
6.4.	Morale	»	80
6.	Non lasciate niente al caso. Come mantenere il controllo nel corso della trattativa	»	83
1.	L'imprevedibilità delle trattative	»	83
1.1.	Le «scatole parlanti silenziose»	»	83
1.2.	L'«arrabbiato lanciatore di carta»	»	84
1.3.	L'uomo «seccato per una misteriosa ragione»	»	84

2.	Cercate sempre di controllare le trattative	pag.	85
2.1.	Controllate la sede della trattativa	»	86
2.2.	Controllate il programma dell'incontro	»	87
2.3.	Controllate l'ordine della discussione	»	87
3.	Altri «nonnulla» nello stabilire il controllo	»	88
3.1.	Esaminare i documenti	»	88
3.2.	Evitate d'aggiungere nuovi elementi	»	89
3.3.	Badate a come parlate	»	89
4.	Procedere a imbuto	»	90
4.1.	Riallargate l'imbuto	»	91
4.2.	Come impiegare le controtattiche	»	91
4.3.	Analisi post-trattativa	»	93
5.	Come mantenere chiusi gli argomenti risolti	»	93
7.	Non fatevi incastrare nell'angolo. Come fare offerte e controfferte	»	95
1.	L'offerta: lezioni dalle persone ricche e famose	»	95
1.1.	Rockefeller-Morgan	»	95
1.2.	James J. Ling	»	97
1.3.	Morale	»	97
2.	Spiegate sempre le basi di un'offerta	»	99
3.	La mia ricerca della brocca	»	99
4.	La controfferta	»	100
4.1.	Un altro esempio di un lotto di terreno	»	101
5.	Aspetti legali delle controfferte	»	102
5.1.	Le opzioni dell'acquirente e del venditore	»	102
5.2.	Un excursus nel mondo della televisione	»	103
6.	Gli svariati impieghi delle controfferte	»	104
7.	Le controfferte sono una forma di controllo	»	105
8.	Evitate la polarizzazione	»	106
8.1.	Come lanciare un ultimatum se necessario	»	106
8.2.	Rimanete freddi	»	107
9.	Evitate di lanciare troppo basso o troppo alto	»	108
10.	Come trattare le offerte e controfferte del vostro avversario	»	108
10.1.	Il mio approccio in due fasi	»	109
11.	Quando sono gli altri a lanciare troppo basso o troppo alto	»	110
12.	L'interesse di «saperne di più»	»	111

8. Hai dieci minuti per decidere. Come trarre pieno vantaggio dall'opportunità di fissare scadenze	pag.	113
1. Morgan e Gates	»	113
2. Gli ostaggi in Iran	»	114
3. Perché le scadenze funzionano	»	115
3.1. Le scadenze creano ansia nel vostro avversario	»	115
3.2. Le scadenze riducono le opzioni del vostro avversario	»	117
3.3. Le scadenze vi danno maggiore flessibilità	»	117
4. Come fissare il periodo di scadenza	»	118
5. Evitate d'autoimporvi nelle scadenze	»	120
5.1. Le scadenze autoimposte deliberatamente fissate	»	121
5.2. State attenti anche nelle conversazioni casuali	»	121
6. Il rinvio delle scadenze	»	122
6.1. Quando si devono rinviare le scadenze?	»	123
7. Come gestire le scadenze imposte dal vostro avversario	»	124
7.1. Rispondete entro la scadenza	»	124
7.2. Cercate d'ottenere un rinvio	»	124
9. Determinazione, tenacia e testardaggine. I vincitori non cedono mai, quelli che cedono non vincono mai	»	127
1. Il successo del testardo	»	127
2. La tenacia paga	»	129
2.1. Nelle trattative piccole...	»	129
2.2. ... e anche in quelle grandi	»	130
3. Cosa significa veramente la tenacia	»	131
3.1. La tenacia non è...	»	131
3.2. La tenacia è...	»	132
4. Quando avete esaurito le vostre argomentazioni	»	133
5. Se non ci riuscite la prima volta, continuate a provare	»	133
5.1. Ricordate quel «mezzo metro»	»	134
10. Come assicurarsi che la porta sia chiusa, e chiusa a chiave. I modi giusti per chiudere una trattativa	»	135
1. Tre paroline	»	135
2. L'elemento di chiusura più cruciale: il <i>timing</i>	»	136
3. Qual è il momento giusto per chiudere?	»	136
4. State attenti agli indizi	»	138

4.1. Il linguaggio del vostro avversario	pag. 138
4.2. Il tono di voce del vostro avversario	» 139
4.3. Andate alla ricerca della coerenza	» 139
4.4. Il linguaggio del corpo	» 139
4.5. Tre «paroline» non sempre piccole	» 140
4.6. Esempi di linguaggio del corpo negativo	» 141
4.7. Un'avvertenza	» 142
5. Il ruolo-chiave delle domande	» 142
6. Una volta che la porta è chiusa, chiudetela a chiave	» 144
7. Tecniche di chiusura	» 144
7.1. La tecnica di spingere all'azione	» 145
7.2. La tecnica del presupposto	» 145
7.3. La tecnica del riassunto	» 146
Appendice – L'elenco di verifica del negoziatore	» 149

Introduzione

Si racconta che E. H. Harriman, il leggendario costruttore di ferrovie e speculatore, abbia detto una volta a un giovane uomo d'affari: «Fa' che mi trovi con altri quattordici uomini attorno a un tavolo, e otterrò tutto quello che voglio». Era uno con molta grinta? Era pieno di fiducia in se stesso? Certo. Ma molto più di questo, era superbamente esperto nell'arte della trattativa. Otteneva *tutto quello* che voleva perché sapeva *come* ottenerlo. E in ultima analisi sono i risultati che contano.

La trattativa è una delle forme di comportamento umano più universali. Nel duro mondo in continuo e rapido mutamento degli affari e professionale essa è onnipresente. Consideriamo questo tipico titolo del *The Detroit News*: «Sfumato l'affare della Eastern». Il proposto acquisto, per 464 milioni di dollari, della Eastern Airlines, una società messa in ginocchio dagli scioperi, si era incagliato durante le trattative tra i sindacati e il partner della società, la Texas Air. Il punto chiave che aveva bloccato l'accordo era decidere chi avrebbe dovuto gestire la società dal momento della firma a quello in cui essa sarebbe uscita dalla sua fallimentare situazione finanziaria.

La trattativa della Eastern Airlines è un esempio delle enormi poste in gioco nel mondo d'affari d'oggi. Le trattative d'affari coinvolgono comunemente miliardi di dollari, e comportano necessariamente complica-

ti e ampi negoziati con tutta una gamma di partecipanti, tra cui dirigenti, avvocati, contabili, banchieri e altri operatori finanziari nonché consulenti personali.

E anche quando queste trattative con alte poste in gioco sfociano in un accordo non è detto che le parti abbiano ottenuto tutto quello che volevano. Può darsi che per poter chiudere l'accordo una qualsiasi di esse, o tutte, abbiano dovuto sacrificare una parte notevole dei propri obiettivi: può darsi che qualcuno abbia dovuto fare grandi e impreviste concessioni di prezzo, o sul costo del prestito necessario per concludere l'affare, o su altri termini o condizioni, e che il non fare queste concessioni fosse stato suscettibile di portare all'interruzione del negoziato.

Non sempre, dunque, un accordo è un *buon* accordo. Così numerosi acquisti di grandi società potrebbero essere considerati un successo o un mezzo successo perché i termini su cui si è raggiunto un accordo, in particolare il prezzo pagato, sono troppo pesanti per essere sostenuti dal *cash flow* generale dalla transazione. Spesso l'accordo è un *cattivo* accordo perché i negoziatori sono caduti in uno o più dei comuni ma devastanti errori che esamineremo in questo libro. Basta un solo errore per far fallire una trattativa o ostacolare gravemente anche un accordo già raggiunto. Quando un accordo sfuma è molto probabile che la causa sia uno o più errori frequenti ma gravi. Gli accordi riescono o falliscono soprattutto per via delle capacità di trattativa d'entrambe le parti. Sia che coinvolgano miliardi di dollari o nessuna somma di denaro, *tutte le trattative sono una lotta tra due menti*. Da questo punto di vista esse sono molto simili alle partite a scacchi, ma senza il gran vantaggio di regole che pongano una guida e dei limiti ai giocatori. Le trattative spesso divengono qualcosa di molto aperto, cominciano ad andare a ruota libera, sono arginate solo dal carattere e dall'onestà dei negoziatori, e limitate solo dalla loro capacità d'immaginazione. Una parte fa una mossa, l'altra la valuta e controbatte. Entrambe giocano per vincere.

Stabilire se si è arrivati a un accordo, e se esso è fattibile, salutare e vantaggioso compete unicamente ai negoziatori. Spesso quando un accordo sta per sfumare i negoziatori cominciano a provare una profonda depressione che li porta a concludere di dover fare non programmate concessioni materiali pur di salvare l'affare. Questo porta a errori fatali. Può succedere che un negoziatore depresso e disperato non riesca a mantenere le proprie basi di trattativa, a portare le proprie posizioni su un piano di parità o a fissare scadenze per l'accettazione di proposte; che utilizzi in modo non adeguato il suo potere di trattativa, o addirittura non riconosca d'avere questo potere (mentre se venisse tempestiva-

mente impiegato esso potrebbe far fare quel salto avanti che chiuderebbe l'affare).

Il mio obiettivo in questo libro è aiutarvi come negoziatore a fare quei salti avanti che garantiscono il successo nella trattativa. In ciascun capitolo mi soffermo su una delle dieci aree cruciali della negoziazione, mostrando sia i potenziali trabocchetti che portano a errori, sia le strategie per evitarli e raggiungere i vostri obiettivi. Nel capitolo 1 vedremo come evitare la rigidità mentale preparandosi a fondo per ciascun tema della trattativa. Nel capitolo 2 spiegheremo l'importanza di sapere chi ha l'autorità finale di trattare. Il capitolo 3 riguarda come utilizzare il potere di trattativa nel momento giusto. Nel capitolo 4 descrivo un processo passo a passo per fissare gli obiettivi per ciascun tema. Nel capitolo 5 affronto il problema del mantenere la trattativa su un piano di parità. Mantenere il controllo soprattutto attraverso la sottile arte del progredire a imbuto è il tema del capitolo 6. I capitoli 7 e 8 si occupano rispettivamente del fare offerte e contro-offerte e del fissare scadenze. Il valore della tenacia è la lezione del capitolo 9. Per finire nel capitolo 10 espongo in dettaglio il modo giusto per chiudere una trattativa.

Essendo esseri umani, i negoziatori commettono sempre errori. Purtroppo gli errori nelle trattative possono essere devastanti sia a livello personale che finanziario. Una volta caduti in un errore i negoziatori trovano difficile se non impossibile recuperare la situazione precedente. È come versare un bicchiere d'acqua su una superficie assorbente: potete raccoglierla e cercare di rimetterla nel bicchiere, ma non riuscirete mai a rimettercela tutta.

Dunque il modo migliore per prevenire ciò che rompe una trattativa è evitare di commettere errori. Cosa più importante, se negoziate senza errori la capacità di progredire finirà col divenirvi quasi connaturata. Ricordate che la ragione principale per cui si entra in una trattativa è concludere un affare, e trasformarlo in un buon affare.

Questo libro mira a mettervi in grado di trattare senza costosi errori, d'evitare i fattori che rompono una trattativa, di fare salti avanti nelle trattative, e così di realizzare buoni affari.

La mente a unico binario

I pericoli di un quadro mentale predeterminato

Chi ben inizia è già a metà dell'opera

Aristotele

*Il caos spesso nutre la vita, mentre l'ordine nutre
l'abitudine*

Henry Brook Adams

Alcuni anni fa ero uno dei diversi oratori iscritti a parlare a un grande raduno. La persona che mi precedeva iniziò la propria presentazione chiedendo al pubblico d'astenersi da domande o commenti sino a che non avesse finito, poi cominciò a leggere un discorso attentamente battuto a macchina. A metà circa della sua lettura un tenace membro del pubblico, che da un pezzo agitava il braccio, ebbe finalmente la parola. A lui si unì un altro, e ne seguì una discussione di dieci minuti con la partecipazione di tutti. Quando alla fine le acque si calmarono l'oratore che era stato interrotto non fu più in grado di ritrovare esattamente il punto cui era arrivato nel testo che aveva preparato. Si fece tutto rosso in viso, tossì nervosamente un paio di volte, disse due parole di commiato, raccolse le sue carte e si sedette, totalmente sconfitto.

Evidentemente questo frustrato oratore non aveva mai imparato la lezione di Napoleone, il genio militare così brillante fino a quando non ebbe incontrata la sua Waterloo.

1. La lezione di Napoleone

Una volta Napoleone spiegò così a un avversario che aveva sconfitto perché l'aveva sconfitto:

... e vi voglio anche dire qual è l'errore che voi tornate sempre a commettere... *Voi prendete le vostre disposizioni il giorno antecedente alla battaglia*, quando non conoscete ancora affatto i movimenti dell'avversario, ma soltanto il vostro terreno¹ [corsivi miei].

La lezione di Napoleone è *la flessibilità*. Per aver successo in qualsiasi scontro dovete essere in grado d'adattarvi a condizioni mutevoli. Questo principio è valido sia quando si combatte una battaglia che quando si tiene un discorso e si conduce una trattativa.

La trattativa è un'attività a ruota libera, nella quale può succedere di tutto e spesso accade di tutto. È d'importanza vitale che vi entriate con un atteggiamento mentale che vi permetta di reagire istantaneamente all'inaspettato, così da avvicinarvi continuamente agli obiettivi della trattativa. Per far questo dovete mettervi nella posizione di definire e implementare rapidamente i mezzi di persuasione migliori per ciascuna specifica situazione di trattativa che possa nascere.

Questo è impossibile se siete ancorati a un quadro mentale prestabilito. Se siete bloccati in una strategia predeterminata, come lo sfortunato oratore che mi aveva preceduto, non sarete in grado d'adeguare il vostro approccio quando emergono ostacoli imprevisi. Inoltre un bravo avversario – come Napoleone e i semplici mortali che potreste incontrare all'altro capo del tavolo di trattativa – si accorgeranno della vostra rigidità e agiranno immediatamente per trarre il massimo vantaggio della vostra debolezza mentale e far deragliare la vostra mente a binario unico.

In realtà molti negoziatori si rendono vulnerabili proprio in questo modo. Preparano la trattativa, l'iniziano e la conducono con un quadro mentale prestabilito, per cui già sanno non solo l'ordine dei temi da trattare, ma anche in che sequenza discutere i svariati aspetti rilevanti di ciascun tema. Così diventano simili a un treno che viaggia su un unico binario mentale, senza nessuna opzione di girare a sinistra o a destra per evitare gli ostacoli e i trabocchetti che in ogni negoziato importante si è praticamente certi d'incontrare.

2. Come riconoscere e sfruttare la rigidità

Una volta ebbi modo di trarre vantaggio da quest'atteggiamento mentale a binario unico nel trattare un caso molto importante che comporta-

1. E. Ludwig, *Napoleone*, tr. dal tedesco di L. Mazzucchetti, Mondadori, Milano, 1929, p. 293.

va numerose valutazioni di terreni sia non edificati che edificati, azioni di società quotate e non quotate in borsa e interpretazioni legali relative a un'amministrazione fiduciaria, nonché un testamento. Cercare di sistemare un insieme d'intricati problemi come questi in una qualche sequenza ordinata nella preparazione della trattativa, e poi tentare d'avviarla e condurla in quest'ordine prestabilito fa parte della natura umana. Così fui in grado di prevedere che i miei due avversari avrebbero teso a farlo, e potei procedere di conseguenza.

Dopo l'abituale scambio di battute d'apertura cominciai immediatamente a sondare l'esistenza d'un atteggiamento mentale prestabilito. Il dialogo si svolse più o meno così:

Ilich: Da dove volete cominciare?

Avversari: Partiamo dall'argomento dei terreni.

Ilich: Volete parlare prima dei terreni non edificati e poi passare a quelli edificati? (*Sto sondando*)

Avversari: Sì. Proprio così.

Ilich: E poi a cosa passeremo?

Avversari: Alle società.

Ilich: Parleremo prima di quelle non quotate in borsa e poi di quelle quotate?

Avversari: Prima di quelle quotate. Poi delle altre. Poi possiamo passare agli argomenti dell'amministrazione fiduciaria.

Ilich: E finiremo col problema del testamento.

Avversari: Uh uh.

Notate che i miei avversari avevano un quadro molto chiaro dell'ordine che intendevano seguire. Un segno certo ne era stato il loro impiego del termine *proprio così*. Un altro segno fu quando mi corressero riguardo all'ordine della trattativa sul valore delle azioni. Notate anche che per scoprire il loro quadro mentale mi ero servito di domande: le domande sono strumenti eccellenti a questo scopo.

Estrapolando, già in quella primissima fase della trattativa potevo ipotizzare che probabilmente, quando avremmo iniziato a trattare ciascun singolo argomento, i miei avversari avrebbero avuto un ordine di discussione prestabilito. Per esempio era probabile che avessero deciso come e quando intendevano discutere tutti gli aspetti riguardanti ciascuno dei principali temi: così per ciascuna valutazione dei terreni non edificati avrebbero voluto discutere (1) il reddito e le spese dei terreni, (2) il loro stato, (3) la loro ubicazione, (4) la concorrenza esistente e futura, (5) le imposte, esattamente in quest'ordine.

Ma per quanto valida potesse essere la mia ipotesi sul loro quadro mentale, volevo una prova un po' più conclusiva prima di dare la mia ri-

sposta strategica (ricordate Napoleone). Un approccio avrebbe potuto consistere nel verificare immediatamente. Quando i miei avversari annunciavano d'essere pronti a trattare un dato argomento, potevo dichiarare che avevo una ragione legittima per cominciare con un altro. Tuttavia decisi d'adottare quella tattica solo *dopo* l'inizio delle trattative, perché volevo essere *sicuro* che vi fosse in loro un quadro mentale prestabilito, e poi perché volevo che il loro treno mentale cominciasse a correre lungo il suo binario, acquistando velocità prima che arrivassi io a farlo deragliare.

Quando una persona entra in una trattativa con uno schema mentale prestabilito e la si lascia cominciare con successo e condurre inizialmente la trattativa con quel quadro mentale si viene a creare una certa forza d'inerzia che le rende molto più difficile riportare la mente sul binario, quando incontra un ostacolo che la fa deragliare (ricordate l'oratore interrotto nel bel mezzo della sua presentazione).

Questo è quanto avvenne coi miei due avversari. Ci sbarazzammo rapidamente dei primi due problemi che riguardavano il valore dei terreni non edificati. Ma proprio mentre stavamo per iniziare a trattare il valore del terzo lotto di terreno non edificato, improvvisamente annunciasti che preferivo saltare alla valutazione delle azioni d'una delle società non quotate in borsa, perché il terreno che avevamo appena finito di valutare era una delle sue proprietà. I miei avversari fecero obiezione. Io insistetti con tatto, sottolineando che i due argomenti erano collegati, e che ora che eravamo arrivati al valore d'una delle sue proprietà sarebbe stato molto più facile valutare le azioni della società. I miei avversari si scambiarono occhiate nervose, poi con riluttanza acconsentirono.

Era chiaro dal loro comportamento che si erano mentalmente bloccati in una sequenza di trattativa prestabilita. Essendosi autoimprigionati in realtà avevano abbandonato il negoziato al mio controllo. Per tutto il corso della trattativa riuscii a far deragliare la loro strategia, a tenerli fuori equilibrio e a non permettergli di seguire il rigido programma che si erano prefissato. Il caos mentale che ne derivò in loro mi permise di raggiungere i miei obiettivi in praticamente tutti i temi di discussione.

3. Altre sagge parole di Napoleone

Napoleone disse anche altre cose a quel suo sfortunato avversario sull'essenza della strategia militare di successo:

Io invece non dò *mai* ordini *prima* della lotta e sono molto prudente, specialmente l'ultima notte... Col primo sole mando attorno i miei esploratori, vado io stesso e tengo insieme il grosso dell'esercito sinché sono nell'incertezza su ciò che farò... poi mi precipito sul nemico e lo attacco, *secondo il terreno impone*² [corsivi miei].

Ogni negoziatore dovrebbe considerare molto attentamente le sagge parole di Napoleone nel prepararsi a entrare in qualsiasi trattativa e a condurla. Napoleone non predeterminava mai la propria strategia di battaglia: semplicemente si preparava a fondo a uno scontro che sapeva imminente, e concepiva la propria strategia di battaglia *sul posto, dopo aver attentamente stabilito cosa avrebbe fatto il suo avversario*. In questo modo al nemico era praticamente impossibile stabilire con qualsivoglia precisione che mosse avrebbe fatto Napoleone nel corso della battaglia, mentre lui sapeva con grande esattezza quali sarebbero state quelle del suo avversario.

4. Flessibilità significa anche essere pronto

Anche i piani meglio concepiti spesso vengono buttati all'aria. Molti anni fa in un concitato e affollato ufficio del tribunale di Chicago fui testimone d'un esempio di questo truismo.

Come da programma due avvocati cominciarono a dibattere un'istanza di fronte al giudice. Questi diede un'occhiata al fascicolo che aveva di fronte, guardò minacciosamente i due avvocati e urlò arrabbiatissimo: «Di nuovo qui, voi due? Pensavo d'avervi detto, l'altra volta, di mettervi d'accordo su questo caso!» Poi si alzò e lanciò il fascicolo sopra le teste degli altri avvocati che aspettavano il proprio turno. Le carte si sparsero per tutta la stanza, e il grosso fascicolo colpì la parete opposta con un tonfo sordo e ricadde pesantemente sul pavimento di legno. Rosso in viso il giudice indicò quel punto e urlò: «Rimettetevi lì e non tornate finché non avete raggiunto un accordo». Gli attoniti avvocati obbedirono prontamente.

I due poveri avvocati erano pronti alla battaglia nell'arena formalmente strutturata nel tribunale: con tutta probabilità l'ultima cosa che si aspettavano era d'essere costretti a trattare una composizione. Viene da chiedersi quali dei due sia stato in grado d'adattarsi alla nuova condizione – di riportare sul binario il treno deragliato – e abbia avuto successo

2. *Ibid.*, p. 293.