

IL BESTSELLER SCELTO DA GOOGLE
PER LA FORMAZIONE DI TUTTI I PROPRI DIPENDENTI NEL MONDO

COME POTETE **NEGOZIARE
PER AVERE SUCCESSO
NEL LAVORO E NELLA VITA**

**OTTENERE
DI PIU'**



FrancoAngeli

STUART DIAMOND

Docente di negoziazione alla Wharton Business School

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

Per Kimberly e Alexander

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.

**COME POTETE NEGOZIARE
PER AVERE SUCCESSO
NEL LAVORO E NELLA VITA**

OTTENERE DI PIU'

S T U A R T D I A M O N D
Docente di negoziazione alla Wharton Business School

FrancoAngeli

Titolo originale: *Getting More*

Copyright © 2010 by Stuart Diamond

Traduzione italiana: Cinzia Martignone

Copyright © 2013 by Franco Angeli s.r.l., Milano, Italy.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Tipomozza, via Merano, 18 Milano

Indice

Prefazione	pag.	7
1. Pensare diversamente	»	11
2. Le persone sono (quasi) tutto	»	43
3. Percezione e comunicazione	»	69
4. I negoziatori “duri” e gli standard	»	95
5. Lo scambio di valori ineguali	»	125
6. L’emozione	»	146
7. Metter tutto insieme: il modello problem-solving	»	170
8. Ottenere di più sul lavoro	»	186
9. Ottenere di più sul mercato	»	209
10. Relazioni	»	233

11. Figli e genitori	pag. 265
12. Viaggiare	» 291
13. Ottenere di più in città	» 316
14. Come fare	» 334
Ringraziamenti	» 349

Prefazione

Questo è un libro ottimistico, pensato per rendere migliore la vostra vita. Parte dal principio che potete ottenere di più. Non è importante chi siate e quale sia la vostra personalità: potete imparare a diventare dei negoziatori migliori. Potete ottenere di più.

In più di venti anni di insegnamento, ho avuto l'esperienza tangibile di vedere i miei studenti diventare negoziatori migliori davanti ai miei occhi. Diventavano più consapevoli di se stessi e, in particolare, degli altri, nella loro ricerca finalizzata a ottenere di più nella vita quotidiana attraverso la negoziazione.

Molti degli strumenti che imparano a conoscere durante le lezioni e poi usano nella vita di tutti i giorni rappresentano una sfida all'opinione comune. Alcuni appaiono un controsenso, all'inizio. Ma il successo nell'esperienza giorno dopo giorno dei miei studenti, e la loro crescita personale, sono i segnali che definiscono un modo nuovo di considerare le interazioni umane. Il processo presentato in questo libro ridefinisce la teoria della negoziazione: la semplifica, eliminando i termini tecnici, e mette a disposizione una via più pratica, realistica ed efficace per trattare con gli altri.

Vedrete come la maggior parte delle volte i concetti convenzionali di razionalità, potere, *walking out*, e *win-win* in realtà non siano utili. Al loro posto, strategie basate su concetti come sensibilità emotiva, relazioni, obiettivi chiari, progresso cumulativo, e guardare a ogni situazione in maniera diversa, sono molto più persuasive.

I miei studenti imparano a “ottenere di più” comunicando anche in situazioni di ostilità da parte dell’interlocutore, e valutando le percezioni della controparte indipendentemente dalla sua identità. Imparano cosa sia la perdita di profitto attraverso il confronto e le tattiche “noi contro loro”, e cosa significhi guadagnare molto di più se si insiste sulla collaborazione.

E imparano a trattare con negoziatori “duri” usando le parole nel modo meno aggressivo possibile. Offrono fiducia, ma insistono per avere in cambio un impegno. Non sono fessi. Raggiungono i loro obiettivi.

Il titolo di questo libro è *Ottenere di più* e non *Ottenere tutto*. È pensato per migliorare in modo sostanziale la vita di chiunque lo legga e adotti gli strumenti e le strategie che presenta. Alcuni elementi funzioneranno bene in determinate occasioni; o funzioneranno meglio di altri. Il libro vi insegnerà a determinare cosa funzioni meglio per voi e vi preparerà a far vostri questi strumenti.

In fin dei conti, questo libro non intende insegnarvi come negoziare, ma come diventare negoziatori nel profondo, così che questi strumenti possano quasi diventare parte della vostra personalità. Una volta che gli strumenti sono interiorizzati, praticamente ogni vostra relazione con gli altri è destinata a migliorare.

Non tutto ciò che leggerete in questo libro si adatterà al vostro caso. Alcuni di voi non hanno figli, altri non sono interessati alla vita pubblica. Mentre scrivevo, però, ho cercato di offrire consigli utili a un pubblico ampio. Qualcosa che voi già conoscete potrebbe essere nuovo per altri, e viceversa. L’importante è individuare cosa potete utilizzare, ora e in seguito, e puntate su quello. Cercate le parti che vi possono aiutare, che possono aggiungere valore alla vostra vita e a quella degli altri.

Tutti gli argomenti, sia quelli applicabili alla vostra esperienza, sia gli altri, sono presentati attraverso le storie dei miei studenti e la mia personale esperienza, nella speranza che i loro successi – e i loro fallimenti – siano interessanti per tutti voi, anche mentre state apprendendo gli strumenti.

Finché non vi eserciterete a usare questi strumenti, tuttavia, essi rimarranno semplici parole su una pagina. Dovete metterli alla prova per arrivare a dominarli.

Forse penserete che alcuni degli strumenti di negoziazione presentati nel libro non funzioneranno mai. Ma ogni elemento è stato testato ripetutamente. Funzionano. Spesso insistono su principi fondamentali della psicologia umana. Se siete scettici, metteteli alla prova in un ambiente privo di rischi, progressivamente, e guardate cosa succede. È probabile che siate piacevolmente sorpresi. Non fate tutto in una volta. Provate qualcosa, sondate gli effetti, adattatelo a voi stessi, e poi aggiungete qualcos’altro. Avete davanti tutta la vita per farlo.

Alla fine fatemi sapere com'è andata. Io sono un insegnante, in fondo. Voglio sapere come vanno i miei studenti e ogni altra persona che affronta questo soggetto. Scrivetemi a www.gettingmore.com. Questo libro vuole essere l'inizio di un dialogo fra coloro che si sono guardati intorno, nel mondo in cui viviamo, e hanno deciso che è arrivato il momento di ottenere di più.

Haverford, Pennsylvania, 12 agosto 2010

Pensare diversamente

La mia corsa era rallentata in un piccolo trotto mentre ci avvicinavamo al gate del nostro volo per Parigi. L'aereo era ancora lì, ma la porta di accesso era chiusa. L'addetta al gate stava tranquillamente riordinando i biglietti. Avevano già ritirato il passaggio mobile che metteva in comunicazione con la porta dell'aeroplano.

“Salve, noi siamo su quel volo!” ho ansimato.

“Mi spiace”, ha risposto l'addetta. “Abbiamo terminato l'imbarco”.

“Ma il nostro volo di coincidenza è atterrato solo dieci minuti fa. Ci hanno promesso che avrebbero chiamato al gate per avvertire del nostro arrivo”.

“Mi spiace, non possiamo imbarcare nessuno dopo la chiusura della porta”.

Il mio ragazzo e io ci siamo incamminati verso la vetrata, disperati. Il nostro week-end era lì lì per andare a rotoli. L'aereo aspettava proprio davanti ai nostri occhi. Il sole era tramontato e i visi dei piloti, voltati, erano inondati dal bagliore che proveniva dal pannello degli strumenti. Il sibilo dei motori diventava più intenso e un tizio con dei bastoni luminosi da segnalazione gironzolava sulla pista.

Ho riflettuto per qualche secondo. Poi ho portato il mio ragazzo al centro della vetrata, proprio di fronte alla cabina di pilotaggio. Stavamo lì, in piena vista, ed ero completamente concentrata sul pilota, sperando di incontrare il suo sguardo.

Uno dei piloti ha alzato la testa. Ci ha visto in piedi, disperati, dietro la vetrata. L'ho fissato negli occhi, con uno sguardo desolato e implorante. Ho lasciato cadere le valigie ai miei piedi. Siamo rimasti così per un tempo che mi è sembrato un'eternità. Alla fine, le labbra del pilota si sono mosse e l'altro pilota ha guardato in su. Ho incrociato anche il suo sguardo e lui ha fatto un cenno di assenso con la testa.

Il sibilo del motore è diminuito e abbiamo sentito suonare il telefono dell'addetta al gate. Si è voltata verso di noi, con gli occhi spalancati. "Prendete la vostra roba!" ha detto. "Il pilota dice di farvi salire!". La nostra vacanza era salva, ci siamo abbracciati felici, abbiamo afferrato le nostre valigie, salutato i piloti con la mano, e ci siamo precipitati nel passaggio verso il nostro aereo.

Rayenne Chen, Wharton Business School, Corso di Negoziazione, 2001

Questa storia, raccontata da una studentessa del mio corso, è chiaramente il resoconto di una negoziazione. Esclusivamente non verbale, per la verità, ma condotta in maniera consapevole, strutturata, e molto efficace. E utilizza sei diversi strumenti di negoziazione che, come io insegno, sono praticamente invisibili alla maggioranza delle persone.

Quali sono? Primo: siate lucidi; le emozioni distruggono la negoziazione. Dovete costringervi a rimanere calmi.

Secondo: preparatevi, anche solo per cinque secondi. Raccogliete le idee.

Terzo: individuate chi prende le decisioni. Qui, era il pilota. Non c'era un secondo da perdere con l'addetta al *gate*, che non avrebbe mai potuto cambiare il regolamento della compagnia aerea.

Quarto: concentratevi sui vostri obiettivi, non su chi ha ragione. Non importa che l'aereo di coincidenza fosse in ritardo, o che non avessero anticipato l'arrivo dei passeggeri con una telefonata al *gate*. L'obiettivo era prendere l'aereo per Parigi.

Quinto: cercate il contatto umano. Le persone sono quasi tutto, in una negoziazione.

Infine, analizzate la posizione e il potere della controparte, e valorizzatela. Se lo fate, vedrete che sovente questa utilizzerà la sua autorità per aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi.

Questi strumenti sono spesso ingegnosi. Ma non sono magici. Hanno aiutato questa giovane coppia in un'occasione che ricorderà per tutta la vita. E aiuteranno a portare a termine negoziazioni di successo, giorno dopo giorno, tutti coloro che hanno imparato ad usarli durante le mie lezioni. Per ottenere un lavoro o un aumento di stipendio, per trattare con i bambini o con i colleghi, il tipo di negoziazione che viene esercitato qui ha dato a più di trentamila persone maggiore potere e controllo sulle loro vite.

Il mio obiettivo è di ricreare, sulla pagina, le mie lezioni, mettendole così a disposizione dei lettori in ogni parte del mondo. Il volume offre un repertorio di strategie, modelli e strumenti che, insieme, cambieranno la vostra visione e il vostro modo di condurre praticamente ogni interazione umana. Questi insegnamenti sono *completamente* diversi da tutto ciò che avete letto o studiato sulla negoziazione. Basati sulla psicologia, non dipendono da strategie di tipo *win-win* o *win-lose*. Così come non dipendono dal fatto di essere negoziatori “duri” o “morbidi”. Non dipendono dal mondo razionale, da chi ha un potere maggiore, o da frasi che fanno apparire la maggior parte delle negoziazioni inaccessibili o impraticabili. Al contrario, sono fondate su ciò che le persone percepiscono, pensano, sentono e vivono nel mondo reale. E aiuteranno *ognuno* a raggiungere quello che il libro suggerisce: ottenere di più.

Questo è proprio uno di quei desideri umani istintivi, no? Di più. Qualsiasi cosa facciate: non vi chiedete se c'è qualcosa di più? Il che non significa di più per me e meno per te. Significa semplicemente: di più. E non necessariamente si intende più soldi. Vuol dire di più di qualsiasi cosa abbia valore per voi: più soldi, più tempo, più cibo, più amore, più viaggi, più responsabilità, più basket, più TV, più musica.

Questo libro tratta del “più”: come definirlo, come ottenerlo, come mantenerlo. Chiunque voi siate, ovunque voi siate, le idee e gli strumenti presentati sono pensati per voi.

Il mondo è pieno di libri sulla negoziazione che vi spiegano come ottenere un sì, superare un no, ottenere un vantaggio, chiudere una trattativa, acquisire capacità di pressione, influenzare o persuadere gli altri, essere gentili, tenaci, e così via.

Ma pochi, fra coloro che hanno finito di leggerli, riescono a metterli in pratica. Inoltre, talvolta potreste voler ottenere un no. O potreste desiderare un forse. O solamente ritardare le cose. Ma, istintivamente, volete sempre ottenere di più.

In questo libro presento queste informazioni in un modo che vi consentirà realmente di usarle – immediatamente – sia per ordinare una pizza, sia per negoziare un affare di miliardi di dollari, sia per chiedere uno sconto sul prezzo di una camicetta o di un paio di pantaloni. Questo è ciò che viene richiesto alle persone che frequentano le mie lezioni. Io dico loro di usare le strategie nella stessa giornata, raccontare tutto in un diario, esercitarsi, e usarle di nuovo.

Perché è così importante?

La negoziazione è il cuore dell'interazione umana. Ogni volta che le persone interagiscono, si apre una negoziazione: verbale o non verbale, con-

sapevole o inconsapevole. Quando guidate l'auto, quando parlate con i vostri bambini o fate una commissione. Non si scappa. Potete solo farlo bene o farlo male.

Questo non significa che dobbiate negoziare attivamente ogni cosa in ogni momento della vostra vita. Significa che le persone più consapevoli delle interazioni ottengono di più in qualsiasi campo.

Esiste un'antica massima sulla differenza fra conoscenza specialistica e non specialistica. Un non specialista guarda la campagna e vede un panorama piatto. Uno specialista guarda la stessa campagna e vede piccole cime e vallate. Non serve più tempo o energia allo specialista per raccogliere una grande quantità di informazioni su quel paesaggio. Ma farà un uso migliore delle informazioni per ricercare le opportunità e minimizzare i rischi.

Ciò di cui parliamo è come acquisire migliori strumenti di negoziazione perché voi possiate diventare autenticamente più consapevoli della topografia delle vostre relazioni con gli altri.

Come Rayenne Chen all'inizio del libro, la maggior parte di coloro che hanno frequentato i miei corsi sono persone normali. Ma hanno imparato come ottenere risultati straordinari dalla negoziazione condotta con grande sicurezza e competenza. Diverse donne indiane delle mie classi, utilizzando gli strumenti illustrati durante le lezioni, sono riuscite a persuadere i genitori a rinunciare ai loro matrimoni combinati. La mia consulenza sul processo di negoziazione ha contribuito a porre fine allo sciopero degli sceneggiatori a Hollywood nel 2008. Si tratta dello stesso tipo di strumenti che presento nei miei corsi e sono illustrati nel capitolo 2.

Uno studente di economia che non era riuscito a superare l'ostacolo del colloquio preliminare in diciotto imprese ha frequentato il corso e, dopo aver applicato i miei strumenti di negoziazione, ha superato dodici colloqui finali consecutivi e ottenuto quindi l'impiego di sua scelta. I genitori ottengono che i loro figli si lavino i denti senza lamentarsi.

Abbiamo sommato anche i soldi guadagnati o risparmiati dagli studenti che hanno utilizzato questi strumenti: 7 dollari qui, 132 dollari là, un milione o più in alcuni casi. Il totale superava i tre miliardi di dollari per circa un terzo delle storie raccolte. E in questa somma non si calcolano i matrimoni salvati, gli impieghi ottenuti, gli affari conclusi, i genitori convinti a farsi visitare dal dottore, i bambini che hanno fatto ciò che veniva loro chiesto.

La maggior parte degli oltre 400 aneddoti contenuti nel libro presenta i nomi reali delle persone coinvolte. Loro potranno dirvi come hanno ottenuto un aumento di stipendio, avuto un risarcimento dopo aver acquistato merce difettosa, contestato una multa per eccesso di velocità, convinto i bambini a fare i compiti, concluso un affare: potranno raccontare come, in un milione di modi, le loro vite sono migliorate. Come hanno ottenuto di più.

Per me e per le decine di migliaia di persone a cui ho insegnato, o questi strumenti funzionano nella vita reale, o non sono interessanti.

Chi sono queste persone? Vengono da percorsi di vita differenti e da molteplici culture. Alti dirigenti di società che valgono miliardi di dollari, casalinghe, studenti delle scuole superiori, rappresentanti di commercio, assistenti amministrativi, dirigenti, manager, avvocati, ingegneri, agenti di borsa, camionisti, lavoratori appartenenti al sindacato, artisti, e ogni altra attività vi venga in mente. E vengono da tutto il mondo: Stati Uniti, Giappone, Cina, Russia, Colombia, Bolivia, Sudafrica, Kuwait, Giordania, Israele, Germania, Francia, Inghilterra, Brasile, India, Vietnam e così via.

Questi strumenti funzionano per tutti. E funzioneranno anche per voi.

Come per Ben Friedman, il quale chiede quasi sempre alle società di cui utilizza i servizi se i nuovi clienti sono trattati meglio dei vecchi clienti affezionati come lui, per esempio con sconti e altre promozioni. Continuando a chiedere, un giorno Ben ha ottenuto il 33% di sconto sul suo abbonamento al *New York Times*, attivo da tempo.

O come per Soo Jin Kim, sempre alla ricerca di nuove relazioni ovunque, che ha risparmiato 200 dollari all'anno per il corso doposcuola di francese di sua figlia. Come? Prima di chiedere uno sconto, ha stabilito un rapporto umano con il direttore della scuola, parlando del suo viaggio in Francia. Queste strategie vi faranno risparmiare un po' qui e un po' là, ma la somma totale potrà raggiungere diverse migliaia di dollari all'anno.

Alcuni possono guadagnare milioni fin dall'inizio. Paul Thurman, un consulente aziendale di New York, ha ridotto le spese di un grande cliente del 35%, un "incredibile" 20% in più di quanto avesse fatto prima del corso. Ha usato gli standard, la perseveranza, le domande migliori, le relazioni, e il processo graduale, come ha imparato durante le lezioni. Il risparmio del primo anno è stato di 34 milioni di dollari; fino a oggi ha raggiunto i 300 milioni di dollari. "Ora ho un grande vantaggio sul mercato", ha detto.

Richard Morena, allora direttore finanziario di Asbury Park Press, ha aumentato le vendite della società di 245 milioni di dollari, e ha avuto 1 milione in più per se stesso, utilizzando gli standard, la prospettiva e altri strumenti del corso. "Continuerò a esercitarmi", ha detto. Per trarre vantaggio dalle strategie del libro, come ha fatto Richard, dovete "pensare diversamente" al vostro modo di trattare con gli altri.

In cosa questo libro è diverso

Qui sotto trovate le dodici principali strategie che, insieme, rendono questo libro molto diverso da ciò che la maggioranza della gente pensa sia la negoziazione. Queste strategie sono poi ampliate nel corso della trattazione,

e includono gli strumenti che le supportano e le prospettive che le affiancano. La presentazione delle strategie è seguita da capitoli che raccontano come vengono applicate in specifiche occasioni, familiari a tutti: nell'educazione dei figli, nei viaggi e negli ambienti di lavoro.

L'insieme delle strategie equivale a un modo di pensare alla negoziazione totalmente diverso. È la stessa differenza che passa fra dire: "io gioco a calcio" e "io gioco a calcio professionalmente". Sono praticamente due sport diversi.

1. Gli obiettivi sono la cosa più importante

Gli obiettivi rappresentano ciò che volete ottenere alla fine della negoziazione e non avete all'inizio. Ovviamente, dovete negoziare per raggiungerli.

Molti, se non addirittura la maggioranza, compiono azioni contrarie al raggiungimento dei propri obiettivi perché si concentrano su qualcos'altro. Si arrabbiano in un grande magazzino o all'interno di una relazione. Attaccano le persone sbagliate. In una negoziazione non dovete puntare sulla relazione, sugli interessi, sulle strategie *win-win*, o su qualsiasi altra cosa solo perché pensate che siano strumenti efficaci. Ogni passo deve portarvi *esplicitamente* più vicino ai vostri obiettivi nel quadro di quella particolare negoziazione. Altrimenti è irrilevante o dannoso per voi.

2. L'attenzione verso gli altri

Non potete convincere le persone di nulla, se prima non capite cosa passa nella loro testa: le loro percezioni, sensibilità, bisogni, come prendono un impegno, se sono o meno affidabili. Scoprite quale soggetto terzo rispettano e chi possa fornire un aiuto a voi. Come stabiliscono le loro relazioni? Senza questa informazione, non saprete mai da dove iniziare. Pensate a voi stessi come alla persona meno importante della negoziazione. Dovete invertire i ruoli, mettervi nei loro panni e cercare di mettere loro nei vostri. Usare la forza o la pressione può, in definitiva, distruggere le relazioni e provocare una ritorsione. Per essere più efficaci (e persuasivi), dovette fare in modo che le persone *vogliano* fare le cose.

3. Offrite risarcimenti emotivi

Il mondo è irrazionale. E più una negoziazione è importante per un individuo, più questo diventa, spesso, irrazionale: che sia in gioco la pace mondiale o un affare da miliardi di dollari, oppure quando il vostro bambino vuole un cono di gelato. Quando le persone diventano irrazionali, sono emotive. Quando sono emotive, non riescono ad ascoltare. Quando non ascoltano, non possono essere persuase. Così le vostre parole sono inutili, in particolare quelle argomentazioni destinate a persone razionali e ragionevoli, come nelle strategie *win-win*. Dovete entrare nella sfera emoti-

va dell'altra persona con empatia, scusandovi, se è necessario, valorizzarla e offrire qualcosa che la porti a pensare più chiaramente.

4. Ogni situazione è diversa

In una negoziazione non esiste la “taglia unica”. Perfino avere a che fare con le stesse persone in giorni diversi, nel corso della stessa negoziazione, può creare una situazione diversa. Dovete analizzare ogni situazione in sé. Medie, trend, statistiche o precedenti problemi servono a poco, se volete ottenere di più, oggi e domani, con le persone che avete davanti. Regole generali su come negoziare con giapponesi o musulmani, o lo stato in cui non dovrete mai fare la prima offerta, sono semplicemente sbagliate. Esistono troppe differenze fra le persone e le situazioni, e non ha senso pensare in maniera così rigida. La risposta giusta all'affermazione “Ti odio” è “Perché?”. Cercate di comprendere cosa pensano e sentono gli altri, così vi sarà più facile persuaderli.

5. Il progresso graduale è il migliore

Le persone spesso falliscono perché chiedono troppo, tutto in una volta. Fanno passi troppo lunghi. Questo spaventa gli altri, fa sembrare il negoziato troppo rischioso e ingigantisce le differenze. Fate piccoli passi, sia che stiate cercando di ottenere un aumento, sia che puntiate a stringere un accordo. Guidate le persone dalle idee che hanno in testa ai vostri obiettivi, da ciò che è loro familiare a ciò che è sconosciuto, un passo alla volta. Se la fiducia iniziale è minima, è ancora più importante essere gradualmente. Valutate ogni passo. Se sono presenti grandi differenze fra le parti, muovetevi lentamente l'uno verso l'altro, riducendo gradualmente la distanza che vi divide.

6. Scambiate ciò che ha valore diverso per le parti

Ogni persona attribuisce alle cose un valore diverso. Innanzitutto scoprite a cosa tiene ogni parte, e a cosa non è interessata: piccola o grande, tangibile o intangibile, interna all'affare o esterna, razionale o emotiva. Poi scambiate gli articoli che interessano a una parte, ma non all'altra. Scambiate il fine settimana lavorativo con più vacanze, il tempo davanti alla TV con più compiti, un prezzo più basso con maggiori referenze. Questa strategia è più ampia di quella che fa riferimento a “interessi” e “necessità”, perché utilizza tutte le esperienze e le connessioni della vita delle persone. E aumenta enormemente le dimensioni della “torta”, creando maggiori opportunità, a casa come in ufficio. (Ma) raramente viene esercitata in maniera adeguata.

7. Individuate i loro standard

Quali sono le loro regole, le eccezioni alle regole, i precedenti, le dichiarazioni passate, qual è il modo in cui formano le loro decisioni? Utilizza-

te queste informazioni per ottenere di più. Individuate i loro comportamenti negativi quando sono in contrasto con le loro regole. Hanno permesso in passato di lasciare la camera d'albergo in ritardo? Sono d'accordo sul fatto che nessuno debba interrompere un interlocutore? Si può fare del male alle persone innocenti? Un attento servizio al cliente non è parte delle loro promesse? Questo strumento è particolarmente efficace in caso di trattative con negoziatori "duri".

8. Siate trasparenti e costruttivi, mai manipolatori

Questa è una delle maggiori differenze fra quanto esposto in questo libro e l'opinione comune. Non imbrogliate le persone. Lo scopriranno e il saldo finale sarà misero. Non cercate di essere più duri, più gentili, o qualcosa che non siete. Le persone scoprono gli impostori. Siate autentici, è molto più credibile, e la credibilità è la vostra maggiore risorsa. Se siete di cattivo umore o troppo aggressivi, o non sapete qualcosa: ditelo. Aiuterà ad accantonare il problema. Il vostro approccio e il vostro atteggiamento sono il punto critico. Questo non significa essere fessi o svelare tutto in anticipo. Significa essere onesti e autentici.

9. Comunicare, affermare l'ovvio, contestualizzare la prospettiva

Il fallimento della maggior parte delle negoziazioni è causato dalla cattiva comunicazione, o dalla mancanza di comunicazione. Non abbandonate una negoziazione a meno che tutte le parti siano d'accordo su una pausa – o voi vogliate chiudere la trattativa. Non comunicare significa non acquisire informazioni. Minacciare o biasimare l'altra parte ha come esito una risposta dello stesso tipo: valorizzatela, e otterrete di più. I migliori negoziatori affermano cose ovvie. Diranno: "Sembra proprio che non andiamo d'accordo". Contestualizzate in poche parole quello che sta succedendo per dare alla controparte la prospettiva del traguardo a cui volete arrivare: "Il vostro obiettivo è rendere felici i vostri clienti?".

10. Individuate il vero problema e trasformatelo in un'opportunità

Poche persone individuano o centrano il problema reale, di fondo, nelle negoziazioni. Se vi chiedete: "Cosa *realmente* mi impedisce di raggiungere i miei obiettivi?". Per individuare il vero problema, dovete scoprire *perché* l'altra parte agisce in questo modo. Può non essere evidente, all'inizio. Dovete indagare finché non lo scoprite. Dovete mettervi nei suoi panni. Una disputa sul coprifuoco da imporre ai figli o sulla valutazione di un affare può in realtà essere un problema di fiducia e diventare un'opportunità per stabilire una relazione migliore. E i problemi rappresentano solo l'inizio dell'analisi. Di solito possono essere trasformati in opportunità all'interno della negoziazione. Considerate i problemi in questa prospettiva.

11. Accettate le differenze

La maggior parte delle persone pensa che la diversità sia il peggio, rischiosa, fastidiosa, spiacevole. Ma è dimostrato che la diversità è realmente il meglio: più vantaggiosa, più creativa. Porta ad avere più intuizioni, più idee, più opzioni, migliori negoziazioni, migliori risultati. Porre qualche domanda in più sulle differenze produce una maggiore fiducia e accordi migliori. Imprese, paesi e civiltà hanno ripetutamente mostrato, attraverso le loro azioni, quanto odino le differenze, a dispetto delle dichiarazioni pubbliche. I grandi negoziatori amano le differenze.

12. Preparatevi. Fate un Elenco ed esercitatevi

Queste strategie sono l'inizio di un Elenco, che raccoglie l'intero repertorio delle strategie, degli strumenti e dei modelli della negoziazione. L'Elenco è come una dispensa, da cui scegliere gli oggetti destinati alla preparazione di ogni pasto. Da un Elenco potrete quindi scegliere gli oggetti specifici che possono aiutarvi in una singola negoziazione basata su quella specifica situazione. Ognuno è uno strumento, cioè un'azione specifica diretta a rendere effettiva la strategia. Scuse e concessioni sono strumenti che vi aiutano a mettere in pratica una strategia attenta alla sfera delle emozioni. Strategie e strumenti sono organizzati in questo libro in un "Modello *Getting More*" per una consultazione più facile. L'intero elenco è nel mio sito, www.gettingmore.com. Voi dovrete compilare il vostro Elenco personale. Se non avete un Elenco, non siete preparati. Se non siete preparati, non farete altrettanto bene. I pochi minuti spesi a compilare l'Elenco produrranno risultati migliori. Continuate a seguirlo – siate tenaci – finché non raggiungete i vostri obiettivi. Dovete esercitarvi con strumenti e strategie e riesaminarli dopo ogni singola negoziazione.

L'efficacia di questi modelli e strategie, e dei singoli strumenti che li supportano, sono stati confermati dai circa 30.000 fra studenti e professionisti, provenienti da dozzine di paesi, ai quali ho insegnato. Le loro esperienze sono documentate in più di 100.000 diari, email, annotazioni che hanno scritto, come in un numero infinito di interviste e conversazioni svolte nel corso di più di vent'anni.

Tutto ciò è archiviato per ulteriori ricerche e consultazioni, così come la mia esperienza diretta, per più di quarant'anni, come insegnante, ricercatore, giornalista, avvocato, dirigente, professionista della negoziazione. Molto di quanto viene discusso in questo libro apparirà contrario all'opinione comune. Ma funziona, nel mondo reale, immediatamente. In *Ottenere di più* vedrete esattamente come.