

NICOLA RIVA

VINCERE  
SENZA CONFLITTI

Sperling & Kupfer

*A papà Felice,  
perché ti sento sempre vicino a me, sorridente.*

*A Lucia,  
perché senza di te questo libro e questa vita meravigliosa  
non sarebbero mai esistiti.*

*A mamma Anna,  
per il tuo coraggio, la tua resilienza e il tuo amore.*

# Introduzione

## Il bello della negoziazione

«La tua missione in questa vita è trovare la tua missione dedicandovi tutto il tuo cuore e la tua anima.»

BUDDHA

«LEI cosa ne pensa, dottor Riva?» mi dice, in inglese, l'avvocato di Milano che rappresenta un'azienda che i nostri clienti tedeschi vorrebbero acquistare. Loro sono venuti in tre; noi siamo due avvocati tedeschi, un praticante procuratore legale (io) e un commercialista, tutti membri di uno studio che conta più di un centinaio tra avvocati e affini.

È il 15 novembre 1990, sono fresco di laurea in Giurisprudenza e mi trovo in Germania presso lo studio legale Ohle Hansen Ewerwahn, Rechtsanwaelte di Amburgo, dove lavorerò per un anno occupandomi di diritto internazionale.

In un attimo mi passa davanti tutto il tempo investito a studiare il diritto, tutto il sapere giuridico immagazzinato nel corso di laurea, eppure sento di non avere la risposta giusta a quella domanda. Ne imbastisco una, cito i principali articoli del codice relativi al trasferimento d'azienda, però mi manca qualcosa.

Per anni mi ero concentrato sui contenuti di leggi e disposizioni senza rendermi conto che quello era solo il punto di partenza: sono un riferimento importante, stabiliscono

limiti e confini, ma non costituiscono le leve principali di una trattativa.

È da quel preciso momento che ho iniziato a studiare e ad appassionarmi alla negoziazione, anche perché ai miei tempi all'università non se ne parlava, né esisteva alcun corso in proposito, a differenza delle università americane, che, si sa, hanno un approccio ben più pragmatico.

Con il tempo ho affiancato allo studio della negoziazione un percorso di scoperta di me stesso che mi ha portato a rimettere in discussione la mia vita, a prendere le decisioni più importanti e trasformative e a rivedere la negoziazione sotto la luce della comunicazione, dell'equilibrio emozionale, dell'autorealizzazione.

La negoziazione, per me, è molto di più di «barattare» o «comprare e vendere cose». È diventata un modo per affrontare la vita e le relazioni, per scovare opportunità nascoste, per creare più valore a vantaggio delle persone coinvolte. È un modo per mostrare compassione e rispetto, per risolvere litigi e incomprensioni tra famigliari, amici e sconosciuti.

Per quanto mi riguarda, la negoziazione ha completamente trasceso il contesto giuridico e si è trasformata in una lente per valutare quanto i miei comportamenti sono in linea con i miei valori, per vedere che cosa ho costantemente bisogno di migliorare nel comunicare e nell'esprimere me stesso.

Vista sotto questa luce, la negoziazione smette di essere una questione tecnica e diventa parte integrante della nostra personalità, un modo di affrontare ogni relazione ed evento partendo dal pensiero: Come posso creare più valore in questa situazione? Come posso ottenere di più facendo ottenere di più anche all'altra parte?

La mia missione di vita è sfidare lo status quo per aiutare le persone a fare la differenza nella loro vita personale e professionale. È la ragione per cui mi sveglio ogni mattina e faccio quello che faccio, con gioia.

Lo status quo, ovvero lo stato di fatto, è questo: le tecniche di negoziazione sono strumenti formidabili per ottenere ciò che si vuole, e sono perlopiù in mano ad agenti speciali dei servizi segreti e delle forze di polizia, politici (corrotti o meno), capi di Stato, uomini e donne d'affari importanti e anche criminali di alto livello, che hanno imparato queste tecniche grazie all'addestramento ricevuto o ai circoli esclusivi di cui fanno parte.

Molte di queste persone sono animate da buone intenzioni, tante altre no.

Finora questi strumenti sono stati riservati a pochi ricchi e potenti perché diventassero ancora più ricchi e potenti. Per me sfidare lo status quo significa mettere queste efficaci metodologie in mano a persone che finora non hanno avuto la possibilità di accedervi per mancanza di mezzi, istruzione, status sociale eccetera.

Sono convinto che se più persone imparassero a utilizzare queste conoscenze per il bene proprio e quello di tutti, ci metteremmo sulla strada giusta per creare un mondo migliore. Persone come te che stai leggendo questo libro e magari sei uno studente delle superiori o dell'università, o una casalinga o un papà o una mamma, un commerciante, un'impiegata, un neolaureato in cerca di lavoro, un pensionato che non ha mai smesso di mettersi in discussione e vuole continuare a imparare, una manager con la voglia di creare valore, una persona impegnata nel volontariato a favore di chi non ha

voce, come gli animali, o di chi non può difendersi, come i bambini, o di chi semplicemente ha bisogno d'aiuto.

Alle persone come te, saper negoziare aiuta a fare la differenza, perché ti permette di combattere ad armi pari contro i tuoi avversari più temibili, di agire in modo intelligente e proficuo per tutte le persone coinvolte, di difenderti da chi vuole solo approfittare della tua generosità e benevolenza, di risvegliare la tua consapevolezza su chi sei, che cosa è importante per te e come ottenerlo.

Questo libro sarà come un viaggio portentoso nel mare negoziale per risvegliare il negoziatore o la negoziatrice che sono in te.

Salperemo accompagnati da un animale del deserto e un maestro zen, che ci mostreranno perché tutto questo è importante. Saprai trovare soluzioni creative, opportunità fino a quel momento invisibili, e lo farai con la curiosità e l'entusiasmo di un bambino che inizia un nuovo gioco.

Salirà a bordo del nostro vascello anche un professore universitario che ci insegnerà come prendere decisioni intelligenti per fare torte più grandi. Avrai la formula matematica e geometrica per scegliere sempre nel modo migliore.

Sulla prima isola che avvisteremo troveremo un portafoglio perduto e ascolteremo il dialogo tra un padre e suo figlio rapinatori di banche per vedere il negoziare in azione. Una vecchia sedia abbandonata sulla spiaggia ci racconterà la sua storia, dandoci diverse prospettive sulla stessa negoziazione. Saprai quando fare la prima offerta, ascoltare per raccogliere informazioni, usare equità e correttezza per guidare la negoziazione. Utilizzerai la struttura chiave per capire quanto offrire, quanto accettare e quando lasciare un tavolo negoziale.

Prima di risalire sul nostro vascello, estrarremo da una bottiglia che fino a poco prima galleggiava nell'acqua una vecchia pergamena con su scritto ACCORDI, e comprenderemo che basta ricordarsi questo acronimo per richiamare alla memoria tutti gli aspetti più importanti del tema di questo libro.

Avrai un cammino preciso da seguire iniziando dalla preparazione per anticipare ogni sfida, trovando poi alternative, opzioni e criteri oggettivi, facendo quindi emergere gli interessi in gioco e infine dedicandoti a una disamina di quello che ha funzionato e di quello che si può migliorare. Il tutto affinando la tua capacità di comunicare e di ascoltare.

La seconda isola è molto più grande e densamente popolata. Addentrandoci nella foresta incontreremo dapprima le tre famiglie universali dei *giver*, dei *matcher* e dei *taker*, e poi, proseguendo sulla montagna, le quattro tribù universali – i gialli, i rossi, i verdi e i blu –, per impararne gli usi e i costumi e riuscire così a trattare al meglio con ognuna di loro. Ti basteranno una manciata di secondi e qualche domanda mirata per capire immediatamente a quale famiglia e tribù appartiene il tuo interlocutore, per essere subito in grado di parlare con lui nella lingua (universale) che comprende meglio e ottenere di più per tutti.

Sulla cima della montagna vivremo l'iniziazione del «No», apprezzeremo il suo potere e scopriremo modi per esprimere i no che portano chiarezza, espressione autentica e rispetto. Diventerai un negoziatore che ha trasformato il no da temuto avversario in prezioso alleato; sarai capace di fare quello che pochi fanno, partire da un no per arrivare a un sì.

Il vulcano dell'isola erutterà fuoco e lapilli che cadranno

su di noi trasformati in potenti domande pronte per essere impiegate nelle piccole e grandi negoziazioni quotidiane. Saprai esattamente cosa chiedere, quando chiederlo, a chi e perché. Le tue domande saranno come luce polarizzata, andranno dritte al punto scremando tutto ciò che è irrilevante.

Prima di lasciare la seconda isola si avvicineranno a noi persone che amiamo e persone che odiamo, e avremo le parole e i toni giusti per ognuna di loro, anche se fosse solo per scrivergli un'e-mail o per chiedere un aumento.

Risaliremo sul vascello armati di magiche checklist, le stesse usate in aviazione per far fronte a ogni situazione, anche d'emergenza. E giunti infine al nostro approdo, di nuovo un maestro illuminato ci accoglierà parlandoci di come si cammina sull'acqua, ovvero di come si realizza l'impossibile.

È importante percorrere questo cammino di scoperta e apprendimento a piccoli passi. I contenuti e la metodologia sono vasti, e a piccoli passi potrai padroneggiarli. Non hai bisogno di sapere tutto subito, né tantomeno di fare tutto perfettamente fin dall'inizio. Datti il tempo per sperimentare ogni singola tecnica e consiglio.

Per una settimana scegli una cosa e allenati con quella fino a quando sarà diventata automatica. Prendi una delle domande che ti piace e ponila spesso in contesti diversi. Allenati a osservare una caratteristica alla volta delle persone che hai davanti: le parole che usano, come parlano o come si muovono. Poi, quando avrai abbastanza esperienza, potrai osservarle tutte e tre contemporaneamente. E ricordati: quando si tratta di apprendere una nuova abilità, valgono molto di più quindici minuti al giorno che due ore una volta alla settimana.



\* \* \*

Studio, pratico e insegno negoziazione da ventisei anni, e continuo a studiare. Questo per dirti che è un campo ampio, affascinante, in perpetuo divenire grazie anche alle ultime scoperte delle neuroscienze e della psicologia, e che non può essere esaurito in un solo libro.

Quello che mi sento di prometterti è che così come gli allievi dei miei corsi (di cui in parte questo libro è il distillato) tornano a casa e iniziano a negoziare in maniera nuova, anche tu, impegnandoti a mettere in pratica i semplici consigli contenuti in queste pagine, diventerai un negoziatore più efficace. Le tue negoziazioni cambieranno in meglio, inoltre creerai e riceverai molto più valore, non solo monetario.

Ecco ciò che ha scritto Andrea, uno dei miei studenti:

Ho preso parte come studente al corso Negoziazione dinamica tenuto da Nicola Riva, che mi ha insegnato come gestire una negoziazione e mi ha trasmesso un ventaglio di strumenti utili per capire meglio le persone e costruire rapporti più solidi e profittevoli. Sono passati sei mesi dal corso, e mi viene difficile contare i tanti risultati che ho ottenuto semplicemente applicando gli insegnamenti di Nicola, sia quelli di materia economica sia quelli di natura personale.

Marica, imprenditrice, ha trasformato una negoziazione in cui una grossa azienda concorrente minacciava di far chiudere la sua in una collaborazione stabile per servire meglio il mercato di riferimento, con vantaggi economici

per entrambe le parti. E Roberto, anche lui imprenditore, ha trasformato la minaccia di perdere un grosso cliente e il pagamento di importanti lavori già eseguiti in rinnovata fiducia e ulteriori commesse.

Posso dunque dire, con orgoglio, che la lista dei successi ottenuti dai miei studenti che hanno applicato i principi esposti in questo libro è davvero lunga.

# 1

## Perché negoziare

«Tutto ciò che riguarda le persone, a un certo punto contemplerà la negoziazione. Più abile diventi a negoziare, più abile diventi nella tua vita.»

SIMON HORTON

C'ERA una volta Sofia, una donna curiosa e motivata che voleva imparare a negoziare meglio. Ogni giorno faceva ricerche su Internet, leggeva articoli, guardava filmati. E iniziò a porsi delle domande:

- Qual è il significato della negoziazione?
- Come posso negoziare in modo etico e onesto e ottenere grandi risultati?
- Di che cosa ho bisogno per diventare un'eccellente negoziatrice?

Quasi senza rendersene conto, con quelle domande Sofia si stava preparando a comprendere e a mettere in pratica i segreti della negoziazione.

Sì, perché nel mare di informazioni e stimoli che riceviamo ogni giorno, l'importante non è tanto avere le risposte giuste, quanto formulare le domande corrette affinché le risposte migliori possano emergere di conseguenza.

Pare che Einstein una volta abbia detto che se avesse avuto

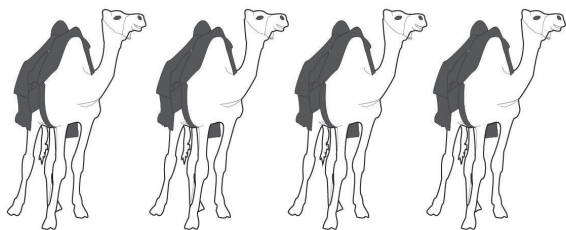
un'ora per risolvere un problema da cui dipendeva la sua vita, avrebbe investito 55 minuti nel determinare la domanda giusta da porre, e poi, in 5 minuti, avrebbe trovato la risposta.

Cercando cercando, un giorno Sofia trovò la soluzione e decise di tuffarsi in questa avventura insieme per imparare da un cammello come sviluppare il talento per trovare soluzioni creative e innovative, da un gorilla come trovare le opportunità che pochi vedono, da ricercatori universitari l'importanza del riflettere sulle negoziazioni svolte e, infine, da un maestro zen il dono di una mente chiara.

## **Cammelli e gorilla**

Tanto tempo fa, in un piccolo villaggio del Medio Oriente, un uomo lasciò in eredità ai suoi tre figli 17 cammelli: al primo figlio lasciò la metà dei suoi cammelli, al secondo un terzo dei cammelli e al più giovane un nono dei cammelli. Però 17 non si divide per due, né per tre o per nove.

Il sangue dei fratelli cominciò a ribollire, ma prima di commettere atti sconsiderati e irreparabili come quello di



segare un cammello in più parti, i tre chiesero consiglio all'anziana saggia del villaggio.

Secondo te che cosa propose la vecchia saggia? Come risolveresti questo problema negoziale?

Prendi carta e penna o, se vuoi, calcola mentalmente e immagina le possibili soluzioni.

Ora confronta la tua soluzione con quella proposta dalla vecchia saggia, che trovi alla fine di questo capitolo (a p. 18).

Ecco, per me il cuore della negoziazione sta proprio in questo. Spesso sembra che un problema – come quello dei 17 cammelli – non abbia soluzioni, ma se solo ci sforziamo di guardare la situazione con occhi nuovi – quelli dell'«anziana saggia» – allora troviamo il «diciottesimo cammello», ovvero la soluzione.

Questo libro vuole essere un aiuto concreto affinché tu possa trovare il «diciottesimo cammello» in tutte le negoziazioni della tua vita.

C'è un video con cui inizio tutti i miei corsi di negoziazione e che desidero condividere anche con te. Vai all'indirizzo <http://bit.ly/1gXmThe>, vedrai un filmato in cui i membri di due squadre di tre persone ciascuna si passano, sempre da compagno a compagno, una palla da basket. Il tuo compito è contare esattamente il numero di passaggi, sia aerei sia di rimbalzo, compiuti dalla squadra con la maglietta bianca.

Bene, tu quanti ne hai contati?

Nei miei corsi ricevo risposte che variano da 12 a 26, e già questo è interessante. Al che domando sempre: «Avete visto lo stesso filmato? Com'è possibile che il numero dei passaggi non sia uguale per tutti voi?»