



NICOLA RIVA

**VINCERE**  
**— SENZA —**  
**CONFLITTI**

*Il metodo per persuadere,  
negoziare e ottenere  
quello che vuoi*

Sperling & Kupfer



# Indice

|  |    |
|--|----|
| <b>Introduzione. Il bello della negoziazione</b> | 1  |
| <b>1. Perché negoziare</b>                       | 9  |
| Cammelli e gorilla                               | 10 |
| Negoziamo sempre                                 | 13 |
| Negoziatori non si nasce                         | 14 |
| Una tazza di tè                                  | 16 |
| <i>Ricordare per applicare</i>                   | 17 |
| <b>2. Come negoziare</b>                         | 19 |
| Cipolla e la stupidità                           | 20 |
| È tutta questione di torte                       | 26 |
| <i>Ricordare per applicare</i>                   | 28 |
| <b>3. I casi</b>                                 | 29 |
| Il portafoglio ritrovato                         | 30 |
| Padre e figlio                                   | 34 |
| <i>Ricordare per applicare</i>                   | 38 |
| <b>4. Negoziare al meglio</b>                    | 41 |
| La sedia   | 41 |

|  |     |
|--|-----|
| BATNA & Co.  | 45  |
| <i>Ricordare per applicare</i>   | 49  |
| <b>5. Che cosa fare</b>  | 51  |
| A come «alternative» e «anticipare»  | 51  |
| C come «comunicazione»   | 53  |
| C come «criteri oggettivi»   | 56  |
| O come «opzioni»   | 56  |
| R come «relazione»   | 58  |
| D come «debrief» o «disamina»  | 59  |
| I come «interessi»   | 60  |
| <i>Ricordare per applicare</i>   | 62  |
| <b>6. Il segreto per ottenere ciò che vuoi<br/>nella negoziazione e nella vita</b> | 65  |
| Dimmi cosa scegli e ti dirò chi sei  | 65  |
| Chi prende, chi dà, chi scambia  | 71  |
| Perché questi tre stili sono importanti<br>per la negoziazione?                    | 74  |
| Come possiamo diventare dei <i>giver</i> di successo?                              | 76  |
| <i>Ricordare per applicare</i>   | 80  |
| <b>7. Negoziare a colori</b>   | 83  |
| Così vicini, così distanti   | 84  |
| Il negoziatore rosso   | 87  |
| Il negoziatore giallo  | 88  |
| Il negoziatore verde   | 89  |
| Il negoziatore blu   | 90  |
| Qual è il tuo colore e come usarlo al meglio                                       | 91  |
| Parlez vous à couleurs?  | 96  |
| <i>Ricordare per applicare</i>   | 105 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>8. No</b>                                 | 107 |
| Sì, no, sì?                                  | 110 |
| Ti prego, dimmi di no                        | 115 |
| <i>Ricordare per applicare</i>               | 123 |
| <b>9. Il potere delle domande</b>            | 125 |
| Negoziare con il coaching                    | 125 |
| Come di grazia domandare?                    | 131 |
| Cosa?  | 133 |
| Come?  | 134 |
| Perché?                                      | 135 |
| E se...?                                     | 136 |
| Quando? Dove? Chi?                           | 137 |
| <i>Ricordare per applicare</i>               | 139 |
| <b>10. Una strategia per ogni situazione</b> | 141 |
| Negoziare un aumento                         | 141 |
| Negoziare con qualcuno che odi               | 149 |
| Negoziare con qualcuno che ami               | 153 |
| Negoziare alla cieca: l'e-mail               | 155 |
| Checklist per la negoziazione                | 158 |
| <i>Ricordare per applicare</i>               | 163 |
| <b>Epilogo. Camminare sull'acqua</b>         | 165 |
| <b>Lecture consigliate</b>                   | 169 |
| <b>BlessYou! community</b>                   | 171 |
| <b>Gratitudine</b>                           | 173 |
| <b>Beneficenza</b>                           | 177 |



# 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, Rechtsanwalte 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 familiari, amici e sconosciuti.

Per quanto mi riguarda, la negoziazione ha completamente trascorso 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

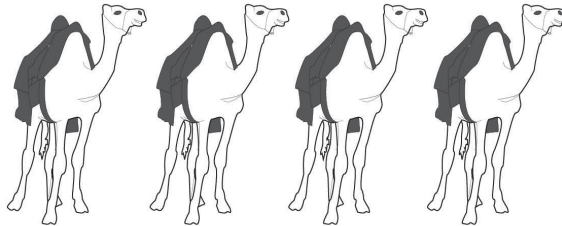
un'ora per risolvere un problema da cui dipendeva la sua vita, avrebbe investito 55 minuti nel determinare la domanda giusta da porre, e poi, in 5 minuti, avrebbe trovato la risposta.

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).

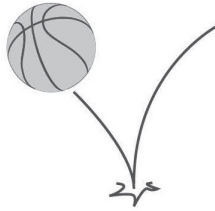
Ecco, per me il cuore della negoziazione sta proprio in questo. Spesso sembra che un problema – come quello dei 17 cammelli – non abbia soluzioni, ma se solo ci sforziamo di guardare la situazione con occhi nuovi – quelli dell'«anziana saggia» – allora troviamo il «diciottesimo cammello», ovvero la soluzione.

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?»



E poi viene il bello quando domando: «Avete visto qualcosa di strano nel video?»

Lo chiedo perché circa a metà del filmato una persona vestita da gorilla attraversa la scena, si ferma in mezzo al gruppo, si batte i pugni sul petto e poi esce dalla parte opposta. Quasi il 70% delle persone non vede – veramente, non lo vede – il gorilla. Tu l’hai visto?

Onestamente, la prima volta che ho guardato il filmato nemmeno io ho visto il gorilla, eppure mi ritengo una persona molto attenta. Ed è proprio per questa ragione che adoro questo video. In pochi minuti ci rendiamo conto del fatto che molto spesso nella vita, quando siamo concentrati su qualcosa, non vediamo dettagli grandi come... un gorilla, appunto. A proposito, vuoi riguardare il filmato? Torna al link.

Ora chiediti quali altre grosse opportunità non stai vedendo nella tua vita perché sei troppo concentrato su altro.

So per certo che d’ora in poi il «diciottesimo cammello» e il «gorilla» saranno sempre con te, pronti ad aiutarti. Nelle tue prossime negoziazioni vedrai affiorare nella mente l’immagine del cammello, che ti ricorderà di cercare sempre una soluzione nuova e creativa, anche nelle negoziazioni più difficili. E lo stesso farà il gorilla, che ti ricorderà di fare un passo indietro

per vedere meglio il quadro d'insieme e scoprire soluzioni e opportunità nuove che prima non vedevi.

## **Negoziando sempre**

Ma perché dobbiamo negoziare? Di solito associamo la negoziazione all'acquisto di un bene come una casa o un'automobile, oppure ci pensiamo quando leggiamo sul giornale che una grossa banca ne ha acquisita un'altra. In realtà partecipi al «gioco della negoziazione» da quando sei su questo pianeta. Negozi da sempre, lo sai? L'hai fatto da piccolo quando prestavi il tuo amato giocattolo per poter usare quello dell'altro bambino. L'hai fatto quando scambiavi la tua merenda con quella del tuo compagno di classe. E quando concordavi con i tuoi genitori una vacanza a patto di ottenere determinati voti a scuola.

La verità è che negoziando tutti i giorni per gran parte del tempo, e non solo al lavoro, ma in ogni situazione della nostra vita: negoziando con il datore di lavoro e con i nostri clienti, con i nostri partner e con i nostri figli, con gli artigiani che arrivano nelle nostre case per riparare una tubatura o l'impianto elettrico, con il vicino che si lamenta per il troppo rumore o perché sostiene che il tuo cane gli ha imbrattato il giardino.

Che cosa significa negoziare?

- È la comunicazione tra due o più parti che vogliono risolvere una differenza di opinioni, una disputa o definire i termini di un accordo o di una transazione.

- È ogni forma di comunicazione con cui si cerca di ottenere l'approvazione, l'accordo o l'azione da parte di un'altra persona.
- È una conversazione efficace in cui le diverse parti creano e scambiano valore.
- È il tentativo di raggiungere un accordo tra due o più parti, sebbene ciascuna abbia il potere di rifiutare l'accordo.

Non ce ne rendiamo conto, ma ogni giorno spendiamo molta energia e tempo in brevi negoziazioni. Per esempio: «Papà, mi presti la macchina?» Oppure: «E se invece del mare andassimo in montagna?»

I principi della negoziazione valgono tanto per l'acquisizione milionaria del ramo di un'azienda quanto per decidere, in un gruppo di amici, che film andare a vedere al cinema. Non importa che tu sia un genitore alle prese con il figlio che chiede un gelato o il motorino, né che tu sia l'amministratore delegato di un grosso gruppo che sta per acquisire una nuova società, o un dipendente che sta per entrare nell'ufficio del direttore del personale per chiedere un aumento, o, ancora, che tu debba risolvere un conflitto personale.

In ogni caso avrai bisogno di negoziare con qualcun altro e con te stesso.

## **Negoziatori non si nasce**

Negoziatori non si nasce, ma la buona notizia è che lo si diventa. E non si tratta solo di acquisire esperienza.

«Più negoziazioni conduco, maggiore sarà la mia esperien-

za, e quindi la mia abilità»: questo è vero solo fino a un certo punto, poiché esiste una differenza qualitativa fondamentale tra esperienza ed expertise.

L'esperienza non ci rende necessariamente immuni dal commettere gli stessi errori, e spesso ci spinge ad agire d'istinto, senza dare spazio a soluzioni ragionate che, a posteriori, si rivelano le più appropriate. Alcuni sostengono che la pratica, ovvero l'esperienza, renda perfetti; io ritengo che renda permanente un errore: una pratica sbagliata ripetuta tante volte rimane comunque sbagliata, anzi peggio, perché è per sempre.

Solo l'expertise ci fornisce un metodo rigoroso: lo studio e la pratica approfondita della materia, uniti all'emulazione dei comportamenti eccellenti dei negoziatori straordinari e al ripensamento in chiave migliorativa delle nostre negoziazioni passate, garantisce una crescita costante di tutte quelle capacità che rendono formidabile un negoziatore.

In breve, per allenare l'expertise negoziale ci sono due fasi importanti da seguire, una prima e una dopo la negoziazione vera e propria. La preparazione prima di ogni negoziazione ci assicura di per sé una buona fetta del risultato, perché in una negoziazione vince la preparazione, sebbene basti dedicare a quest'ultima appena 20 minuti.

A negoziazione conclusa è importante fermarsi a riflettere – anche qui, bastano 20 minuti – sulle cose che abbiamo fatto e che hanno funzionato bene e su quelle che vorremmo migliorare la prossima volta. Su questi due aspetti fondamentali tornerò più avanti.

## Una tazza di tè

Qual è l'atteggiamento migliore per imparare l'arte della negoziazione? È semplice, anche se non sempre facile, e ce lo insegnano due maestri zen.

Tanto tempo fa un professore di teologia dell'Università di Londra andò dal maestro Nan In e lo interrogò sullo zen, su Dio, sulla meditazione e su molte altre cose. Il maestro lo ascoltò in silenzio – parole su parole su parole –, e a un certo punto si mise a preparare del tè per il suo visitatore venuto da così lontano. A quel punto il professore cominciò a rimuginare: Ecco, lo sapevo, sto cercando risposte a interrogativi fondamentali e questo povero pazzo si mette a preparare del tè. E per giunta non ha detto ancora una parola. Sto davvero perdendo il mio tempo, tutto questo viaggio per nulla...

Il maestro inizia a versare il tè nella tazza e... continua a versarlo. La tazza è ormai colma e la bevanda straripa nel piattino, ma lui continua a versare, mentre il professore si innervosisce sempre di più. Alla fine anche il piattino è colmo, e il tè comincia a cadere sul tavolino. Proprio un attimo prima che inizi a colare sul pavimento, il professore, ormai esasperato, esclama: «Fermati! Che cosa stai facendo? Sei pazzo? Non vedi che la tazza è piena?» Allora Nan In dice: «È vero, questa tazza è piena, così come la tua mente è piena di domande, teorie e preconcetti, tanto che non c'è spazio per gli insegnamenti che potrei offrirti. Ora va', e torna da me quando la tua mente sarà vuota».

Per una versione ancora più sintetica dello stesso concetto, ecco le parole del maestro zen Shunry Suzuki: «Nella

mente del principiante ci sono infinite possibilità, in quella dell'esperto poche».

E ora il mio consiglio zen: leggi le pagine che seguono con la «tazza» vuota o, se preferisci, con la mente del principiante, affinché le idee, gli spunti, le facili tecniche descritte possano trovare ospitalità nei tuoi pensieri, e da lì arrivare nei muscoli e nelle azioni.

### **RICORDARE PER APPLICARE**

Alla fine di ogni capitolo del libro troverai un breve specchietto che ti permetterà di ricordare al volo le idee principali appena esposte, e soprattutto di capire che cosa fare in concreto per migliorare da subito le tue negoziazioni.



#### **GLI ALLEATI PER RICORDARE**

- Il diciottesimo cammello.
- Il gorilla.
- L'expertise, fatta di preparazione prima e riflessione dopo la negoziazione.
- La tazza vuota e la mente del principiante.



#### **I SEGRETI DA APPLICARE**

- Dedicare 20 minuti prima della negoziazione al vaglio delle possibili soluzioni, delle probabili obiezioni e delle risposte che vuoi offrire per controbilanciarle, nonché le tue alternative in caso di mancato accordo.

- Entrare in negoziazione con le seguenti domande attive nella mente: Qual è il diciottesimo cammello in questo caso? Dov'è il gorilla che non sto vedendo? Il semplice fatto di porti queste domande ti metterà in uno stato d'animo diverso e ti permetterà di cogliere soluzioni e particolari nuovi.

**La soluzione della saggia  
alla spartizione dei cammelli**

L'anziana saggia pensò a lungo al problema. Poi disse: «Non so come aiutarvi, ma se volete posso prestarvi il mio cammello». Così ebbero 18 cammelli.

Il primo figlio se ne prese la metà (cioè 9). Il secondo prese il suo terzo (un terzo di 18 è 6). Il figlio più giovane prese il suo nono (un nono di 18 è 2). In totale:  $9 + 6 + 2 = 17$ .

Avanzò un cammello, che restituirono alla vecchia saggia.