



DRITTI AL CUORE DELLE EMOZIONI PER NEGOZIARE CON SUCCESSO

CHE SI NEGOZI UN PREZZO, UN OSTAGGIO O UNA DECISIONE DOBBIAMO SEMPRE E COMUNQUE FARE I CONTI CON LE NOSTRE E LE ALTRUI EMOZIONI. ECCO COME RIUSCIRCI.

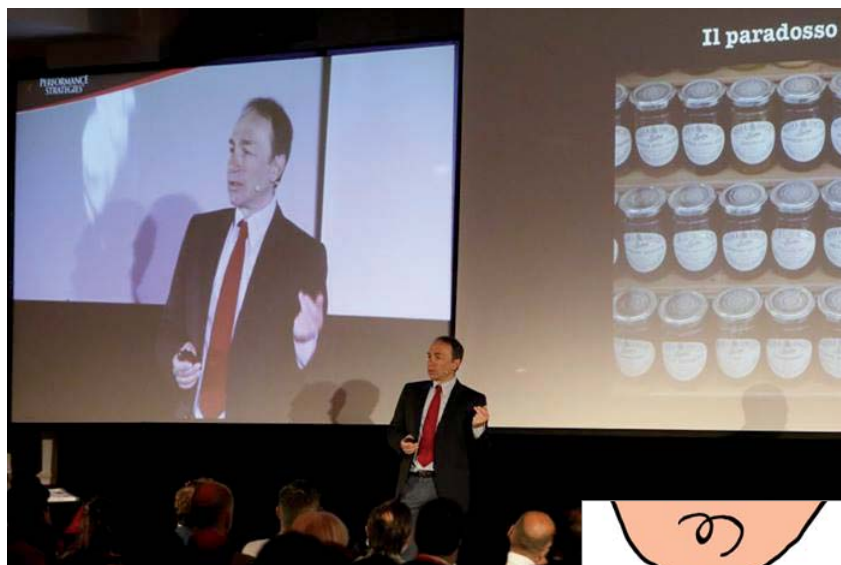
DI RAUL ALVAREZ

ALL'EDIZIONE 2016 DI 'DRITTI AL SÌ', ORGANIZZATO DA PERFORMANCE STRATEGIES (BOLOGNA 7-8 MAGGIO) SI È PARLATO DI NEGOZIAZIONE DA UNA PROSPETTIVA PARTICOLARE: QUELLA DELLE EMOZIONI IN GIOCO NELLE TRATTATIVE.

Sul palco tre oratori accomunati dall'interesse a comprendere come le emozioni influenzino le decisioni, tema dell'intervento di Matteo Motterlini, filosofo esperto di Neuroeconomia ed Economia Comportamentale. Della negoziazione vera e propria ha parlato Stuart Diamond, negoziatore e docente alla Wharton Business School. La trattativa per il rilascio di ostaggi è stato il tema affrontato da Jack Cambria, ex comandante della polizia di New York, che in trent'anni, ha

collezionato numerose medaglie e altrettanti applausi nelle platee dove ha raccontato la sua esperienza. Ecco cosa abbiamo scoperto in queste due giornate.

METTERE IL CUORE NELLE DECISIONI, SECONDO MATTEO MOTTERLINI, Professore ordinario di Filosofia della Scienza all'Università San Raffaele di Milano; Direttore del Centro di Ricerca di Epistemologia Sperimentale e Applicata (CRESA) e una sfilza di titoli accademici da mettere in soggezione. Autore di libri brillanti come *Economia emotiva*, *Trappole cognitive* e il più recente *La Psicoeconomia di Charlie Brown*, tutti editi da Rizzoli, Motterlini tratta argomenti difficili con uno stile semplice: qualità non comune fra gli accade-



SOPRA, MATTEO MOTTERLINI, PROFESSORE ORDINARIO DI FILOSOFIA DELLA SCIENZA ALL'UNIVERSITÀ SAN RAFFAELE DI MILANO. A DESTRA LA COVER DEL SUO LIBRO *LA PSICOECONOMIA DI CHARLIE BROWN*.



mici. Si conferma sul palco, già dalle prime battute quando avverte: “Non fidatevi di ciò che vi dico. Non dovete credermi perché è il professore a dirlo, ma perché lo avete sentito dentro di voi, con la forza dei vostri neuroni. Fidatevi degli esperimenti e dell’evidenza scientifica, non delle parole”. Un coraggioso invito a mettere ‘la verità’ fra virgolette. “Volete che vi dimostri cosa si nasconde dietro le nostre decisioni?”.

Invito accolto. L’attenzione ora è al massimo. È a questo punto che introduce una delle più importanti scoperte recenti nelle neuroscienze: l’esistenza dell’inconscio cognitivo. In cosa consista è presto detto. Molto di ciò che accade nel nostro cervello avviene sotto la soglia della coscienza e segue processi che non siamo in grado di controllare. “È il pilota automatico di cui ci ha dotato l’evoluzione per consentirci di gestire le sfide dell’ambiente. Sapete quanto ci mette il cervello a cogliere un’emozione sul volto di una persona? Tra i 18 e i 33 millesimi di secondo. Un tempo infinitesimale in cui il nostro cervello sa, prima ancora che lo sappiamo noi. E decide come agire”.

PREVEDIBILMENTE IRRAZIONALE La sua ipotesi si spinge oltre: “Non solo le emozioni possono essere ‘intelligenti’, ma la ragione talvolta può renderci persino ‘stupidi’. Proprio come molti software, l’emisfero razionale del cervello produce il suo baco: ci fa vedere delle regolarità laddove non ci sono. È uno stratagemma autoindotato per dominare l’incertezza e illuderci di poterci opporre al ‘dominio del caso’ che, per noi esseri umani, è fonte di ansia”. Gli esempi per rafforzare questa ipotesi sono tanti. “A ogni giro di roulette”, spiega, “la probabilità di un particolare esito è sempre la stessa, eppure siamo irresistibilmente attratti dai numeri che si fanno desiderare più a lungo. Un problema, per alcuni aspetti simile, affligge anche i medici nel formulare una diagnosi: l’ordine con cui certi sintomi compaiono in una lista influenza la probabilità che siano associati a una determinata malattia’. Tutti errori di iper-razionalità”. Dobbiamo fidarci di più del nostro istinto? “A volte sì, ad esempio se la situazione decisionale è complessa e le informazioni da considerare sono troppe. Le scelte intuitive finiscono per costare meno e si rivelano più affidabili”. C’è poi il paradosso della scelta. “Vogliamo vivere in un mondo con molta offerta, ma l’eccesso di opzioni paralizzano le scelte. Negli Stati Uniti ci sono supermarket che espongono un’infinità di cereali. Credete vendano di più di quelli dove

ce ne sono di meno? Niente affatto. Di fronte all’acquisto vige la regola opposta: meno opzioni fanno vendere di più”. Da un esperimento è emerso che, quando la Coca-Cola viene bevuta dalla bottiglia, è giudicata più buona della Pepsi. Ma in un test cieco, cioè il contenuto è versato da un contenitore senza etichetta, la Pepsi vince. “Il logo ha le sue ragioni che la ragione non conosce”, come dire che: l’influenza del marchio è più potente della percezione del gusto. Le neuroscienze infliggono un duro colpo al nostro egocentrismo dimostrando che non siamo più al centro, neppure di noi stessi. Infatti molti dei meccanismi neurali coinvolti nelle decisioni sono automatici, esulano dalla coscienza del decisore.

LE TRAPPOLE COGNITIVE È qui che entrano in gioco le cosiddette ‘trappole cognitive’ (o biases), sorta di auto inganni di cui siamo artefici inconsapevoli. A dimostrazione di come funzionino, Motterlini propone un piccolo esperimento. “Dite di che colore è la parola che vedete sullo schermo”. All’annuncio segue la proiezione di una serie di parole colorate dove contenuto e colore coincidono. Ma, all’improvviso, ne arriva una dove la parola verde è colorata in arancione. Il pubblico ha ormai innescato ‘il pilota automatico’ e risponde: ‘verde’. Morale: come sbagliamo a vedere, sbagliamo a pensare, e come sbagliamo a pensare sbagliamo a decidere. Altro esempio. Una stessa quantità di cibo in un piatto piccolo o grande fa la differenza. In un caso ci fa sentire sazi, nell’altro la fame resta. Più che con lo stomaco, insomma, si direbbe che calcoliamo le calorie con gli occhi. Altra trappola, l’incorniciamento. La nostra decisione è condizionata da come inquadrano il problema: “Anche se le probabilità di vincere o perdere sono le stesse, se incorniciamo il problema in termini di ‘perdita’ le persone tendono a privilegiare l’opzione presentata come possibile guadagno”. È il principio della scarsa propensione al rischio. Nella scelta tra un’azione ‘rischiosa’ e un’obbligazione ‘sicura’, il piacere associato all’anticipazione del possibile ‘guadagno’ surclassa quello della possibile perdita. Il messaggio è chiaro: se conosciamo i limiti della razionalità e le trappole autoindotte possiamo evitarle o, quantomeno, usarle a nostro vantaggio.

PUNTARE A UNA EMOTIONAL TASK FORCE “Le variabili nascoste dell’irrazionalità umana”, conclude Motterlini, “man mano che vengono alla luce, rivelano nuove chiavi d’interpretazione dei nostri comportamenti. Conoscere i percorsi dell’irrazionalità e saper gestire l’influenza delle emozioni può significare molto in termini di qualità della vita e di convivenza sociale. Per questo, accanto ai professionisti delle variabili economiche oggi ci vorrebbero professionisti delle variabili emotive. La psico-economia può diventare una guida importante alla formulazione di ipotesi d’intervento di buon governo e di politiche basate sull’evidenza (scientifica), anziché sulla convenienza di qualcuno. Ma quale potrebbe essere la ricetta per realizzarlo? “Primo, far leva sui processi cognitivi che presiedono alle scelte e alle decisioni del cittadino. Secondo, controllare che gli interventi che ipotizziamo essere incisivi sortiscano l’effetto desiderato. Terzo, in caso affermativo, tradurli in pratica tramite opportuni provvedimenti legislativi”. Insomma, abbiamo bisogno di una ‘economia umana’ che rimetta al centro la persona e tenga conto della logica delle emozioni.



NEGOZIARE UNA VITA, SECONDO JACK CAMBRIA

PLURIDECORATO comandante dell'Elite Hostage Negotiation Team della Polizia di New York. Ha condotto centinaia di missioni in situazioni estreme, quali il disastro del World Trade Center. Ha formato la United States Joint Task Force della base Usa di Guantanamo sulla negoziazione di ostaggi. In trentatré anni di attività ne ha viste di tutti i colori, affrontato situazioni estreme, ma non ha perso quell'umanità che gli ha consentito di ottenere tanti successi. Porta sul palco una carica di simpatia non comune e un calore contagioso. Si accompagna con video che mostrano trattative reali e danno forza e concretezza alle sue parole.

"Nel negoziato in situazione di crisi", spiega, "sono quattro gli obiettivi principali: 1) stabilire una comunicazione e sviluppare un rapporto con la controparte; 2) guadagnare tempo; 3) disinnescare le emozioni negative; 4) raccogliere informazioni per sviluppare la propria strategia. La cosa più importante, però, è saper aspettare il momento giusto per interrompere l'interlocutore. Che fare nel frattempo? Ascoltare con l'intenzione di comprendere i suoi bisogni, anziché con l'intenzione di rispondere. L'ascolto dà 'ossigeno psicologico' alla relazione e alimenta la fiducia, aiuta a mettersi nei panni dell'altro. E quando l'interlocutore si sente compreso è più propenso a collaborare alla soluzione. È questa l'empatia. Ma anche l'empatia ha le sue regole. A chi vuole suicidarsi, mai cercare di dissuaderlo dicendogli: 'So esattamente come ti senti'. Una volta che feci quest'errore l'altro rispose: 'Se sapessi come mi sento, sarei sul cornicione della finestra dove ora sto io'. Aveva ragione. Dite semmai: 'Posso solo immaginare come ti senti'. Noi negoziatori non possiamo controllare l'evento, ma solo le nostre reazioni. Se non controlliamo le emozioni non possiamo nemmeno controllare la situazione. Una volta ero di fronte a un ragazzo che voleva suicidarsi per una de-

lusione amorosa. Sono riuscito a dissuaderlo dicendo semplicemente: 'Capisco che vorresti farla finita perché sei stato ferito. E mi spiace. Anch'io sono stato ferito in amore come te. Tante volte. Guardami ora, sono risorto, ho fatto andare avanti la mia vita nonostante tutto'. Lui ha capito che il suo era un problema comune ad altri, non era il solo ad averlo e avrebbe potuto superarlo come c'ero riuscito anch'io. A quel punto mi ha consegnato la pistola".

NEGOZIARE LE EMOZIONI A sentire queste storie sembrerebbe tutto facile, ma non lo è. Nell'istante in cui l'altro decide di negoziare scatta qualcosa di intangibile, ma potente, che gli fa fare un passo verso di noi. "Infatti non bastano le tecniche o le parole giuste, bisogna essere autentici: credere in ciò che diciamo, avere un'esperienza di vita che ha lasciato in noi un'impronta tangibile", prosegue Cambria. "L'altro deve vederla, sentirla, apprezzarla per riconoscersi in te. Il sequestratore, o la persona in difficoltà, capisce subito se bluffi. La regola è allora: ciò che è importante per l'altro deve diventarlo anche per te. Bisogna dare importanza alle sue emozioni, mantenendo il giusto distacco, sapersi destreggiare nel groviglio delle emozioni. Di fronte alla persona che perde le staffe dovete capire che le sue parole alterate non sono un attacco personale. In quel momento lui sta soffrendo, esprime in quel modo il suo problema. Non ce l'ha con voi. Perciò mai lasciarsi contagiare dalle emozioni negative, aspettate che decantino. Fatelo parlare, riduce la tensione. E quando a parlare siete voi, usate un tono pacato, è più efficace di tante parole. Non abbiate fretta di ottenere il risultato. Ogni trattativa è un processo di guida emozionale. Una volta sono stato dodici ore davanti a un ragazzo con la pistola puntata alla tempia. A un certo punto il mio capo ha detto: 'Jack hai fallito. Proviamo con un altro negoziatore'. Gli ho risposto: 'Non ho fallito finché il ragazzo è an-



IN ALTO, JACK CAMBRIA, PLURIDECORATO COMANDANTE DELL'ELITE HOSTAGE NEGOTIATION TEAM DELLA POLIZIA DI NEW YORK. SOPRA E A DESTRA, LE SCENE DI DUE SALVATAGGI. ENTRAMBE LE OPERAZIONI SONO STATE CONDOTTE DA CAMBRIA.



IN ALTO, STUART DIAMOND, PREMIO PULIZER 1986 E AUTORE DEL BEST SELLER *OTTENERE DI PIÙ*. A LATO LA COVER DEL LIBRO. IN BASSO IL SUO MODELLO GETTING MORE, ADOTTATO DA GOOGLE E DA MOLTE ALTRE AZIENDE.

cora vivo'. La fretta può uccidere. È questione di attimi, una mossa falsa, ed è finita. A volte occorre solo trovare la frase di aggancio che ristrutturata la situazione. E non è facile. Ricordo la volta in cui ho dovuto dissuadere una madre dal suicidio. Ho fatto vari tentativi. Sono riuscito ad agganciarla quando ho toccato la leva dei figli. Ma ci sono arrivato lentamente, per non bruciarmela. Le ho detto: 'Tuo figlio ha dieci anni, sta entrando nella pubertà, chi lo aiuterà domani a gestire le sue emozioni? Come potrà sentirsi davanti ai suoi compagni di scuola con il peso di questa tragedia sulle spalle?' L'ho agganciata sul futuro, invitandola a soffermarsi sulle conseguenze del suo gesto. È allora che ha deciso di vivere. È importante anche ridurre le aspettative del sequestratore spostando le sue richieste su un terreno



negoziabile. Lui dice: 'Voglio un milione di dollari e un elicottero'. Io rispondo: 'Ok per il mezzo di trasporto e per i soldi'. Senza che se ne renda conto ho ridotto le sue aspettative. Dopotutto anche un'auto è un mezzo di trasporto e dieci dollari sono soldi! Alla fine anche le sue pretese si riducono, in cambio ottiene la garanzia che mi prenderò cura di lui, gli farò avere un avvocato se non può permettersene uno. A volte una trattativa inizia con richieste grandiose e finisce con una semplice sigaretta".

Le parole di Cambria arrivano al cuore della platea perché si sente che sono vere, autentiche, e strappano l'applauso. I video rinforzano i contenuti e mostrano quanta abilità occorra mettere in campo, talvolta, per evitare una tragedia.

LE PERSONE AL PRIMO POSTO, SECONDO DIAMOND Premio Pulitzer (1986), professore in diverse Business School e autore del best seller *Ottenere di più* pubblicato in Italia da Franco Angeli. Presentato come il massimo esperto mondiale di negoziazione. Occhio felino, stazza imponente, stile glaciale. Sale sul palco sbandierando il suo principio guida: "I fatti, ovvero la sostanza del negoziato, pesano solo per un 8% sul risultato finale. Più importante è il processo con cui si giunge all'accordo (pesa il 37%). E ancora di più le persone (incidono per il 55% sul risultato) e dunque il modo in cui vi relazionate". Il suo

modello Getting More, adottato da Google e molte altre aziende, è semplice, almeno sulla carta, ma a suo dire efficace, tanto che lo ha esportato in varie parti del mondo. Le cose che racconta nel suo libro sono esposte meglio che sul palco. Ma alla fine lo speech di Diamond ci regala una sorpresa: improvvisa una simulazione dove invita a giocare, prima due persone del pubblico, poi si mette lui stesso in gioco. Vederlo all'opera vale più di tante slide e dimostra come, all'atto pratico, non sia affatto semplice ottenere di più. **MK**

IL MODELLO GETTING MORE (MODELLO PROBLEM-SOLVING A QUATTRO VARIANTI)

TAV. 1

I - PROBLEMI E OBIETTIVI

- 1) **Obiettivi:** breve/lungo termine
- 2) **Problema/i:** a raggiungere i vostri obiettivi
- 3) **Parti:** Lista. Decision maker. Controparte. Terze parti
- 4) **E se non c'è accordo?** Nel peggiore dei casi?
- 5) **Preparazione:** Tempo e relativa preparazione. Chi ha più informazioni?

II - ANALISI DELLA SITUAZIONE

- 6) **Bisogni/Interessi:** di entrambe le parti: razionali, emotivi, condivisi, conflittuali, valori ineguali
- 7) **Percezioni:** la visione nella mente di ogni parte?
- 8) **Comunicazione:** stile, relazione?
- 9) **Standard:** il loro, norme
- 10) **Riesame degli obiettivi:** perché dire sì, perché dire no? Per entrambe le parti

III - OPZIONI/RIDUZIONE DEL RISCHIO

- 11) **Brainstorming:** opzioni per raggiungere gli obiettivi e soddisfare i bisogni. Cosa scambiare o collegare?
- 12) **Gradualità:** i passi per ridurre il rischio
- 13) **Terze parti:** nemici comuni, chi ha influenza
- 14) **Contestualizzazione:** per creare una prospettiva, sviluppare domande da porre
- 15) **Alternative:** per migliorare/incidere sull'accordo se necessario

IV - AZIONI

- 16) **Opzioni migliori/priorità:** fattori determinanti. Omaggi
- 17) **Chi presenta:** come e a chi?
- 18) **Processo:** programma, scadenze, gestione dei tempi
- 19) **Impegni/Incentivi:** in particolare per gli altri
- 20) **Passo successivo:** chi fa cosa?