

Natalie\*<sup>1</sup> era una funzionaria della CIA altamente qualificata, esperta in un'ampia serie di tecniche utili per entrare in contatto con i bersagli. Musulmana di origine libanese, sfruttava la sua conoscenza dell'Islam per stabilire legami con i terroristi ed eliminarli dal campo di battaglia.

La missione che le venne proposta in quell'occasione, però, era diversa dalle solite: Natalie non avrebbe dovuto chiacchierare con un interlocutore in una sala da tè, né affascinare un diplomatico estero per capire se il suo governo sostenesse segretamente un gruppo terroristico. In questo particolare incarico, doveva semplicemente restare seduta davanti allo schermo di un computer.

La CIA aveva raccolto informazioni secondo cui un importante tenente di Al Qaeda nello Yemen – lo chiameremo “Nabil” – stava cercando moglie. L'Agenzia fece in modo di fargli incontrare Natalie online e i due iniziarono a scriversi. L'obiettivo di Natalie era quello di ottenere informazioni dall'interno di Al Qaeda e, se possibile, di indurre Nabil a condividere dettagli su se stesso che potessero aiutare la CIA a individuarlo.

Natalie, sotto il falso nome di Elmedina, costruì lentamente un rapporto con Nabil, raccontandogli della sua vita in Siria, delle difficoltà che lei e la sua famiglia avevano affrontato nel corso della guerra civile del Paese e di come stesse cercando un uomo di fede per aiutarla ad andare avanti con la sua vita. Aveva avviato le conversazioni con cautela, comportandosi come se fosse timida, ma Nabil era molto interessato a Elmedina e iniziò a tallonarla. Lei simulò lo stesso interesse nei confronti di lui, inducendolo sobriamente a condividere una serie di dettagli che l'Agenzia iniziò a riunire in un quadro più ampio.

---

1 I nomi con un asterisco accanto sono stati modificati per proteggere l'identità dei funzionari dell'intelligence.

Tra i dettagli che condivise sulla sua vita, Nabil menzionò alcune strade e mercati della provincia di Hadramawt, una roccaforte terroristica di quel Paese disperatamente povero. Raccontò inoltre alla sua affascinante Elmedina che viaggiava furbescamente in un piccolo furgone Suzuki, ben sapendo che gli americani tendevano a cercare i Toyota Hilux. Tra le altre cose, raccontò di essere stato ferito in una recente schermaglia e di essersi rotto una gamba.

La CIA inviò dei droni nell'area in cui credeva abitasse Nabil. Non molto tempo dopo, fu avvistata una Suzuki 4×4: dal sedile del passeggero scese un uomo, che iniziò a dirigersi verso un internet café con l'aiuto di un paio di stampelle.

Nabil probabilmente credeva di aver fatto una buona scelta, usando un'auto diversa da quella tipicamente impiegata dai suoi colleghi di Al Qaeda; forse pensava addirittura che frequentare un internet café avrebbe evitato la possibilità che le attività di sorveglianza elettronica del nemico compromettessero la sua copertura.

Ma Elmedina era in gamba nel suo mestiere. Chiacchierò con lui su Internet mentre si trovava nell'internet café, dimostrando sempre più affetto per lui e dicendogli che non desiderava altro che poterlo incontrare di persona per stare finalmente insieme.

A un certo punto, Nabil disse che doveva andare. Tornò zoppicando dal suo autista che lo attendeva fuori dall'internet café, probabilmente pieno di entusiasmo all'idea di incontrare la sua futura sposa; poco dopo la partenza, però, il missile di un drone Predator colpì il suo furgone, distruggendo il veicolo e portando a termine la missione di eliminare Nabil dal campo di battaglia.

La capacità di Elmedina di raccogliere informazioni<sup>2</sup> in modo misurato le aveva permesso di contribuire alla missione di eliminare un noto terrorista con le mani sporche del sangue dei civili.

Più tardi, Natalie informò un alto funzionario della CIA in merito all'operazione. Egli rimase stupito nello scoprire che l'Agenzia, con un mezzo puramente virtuale e usando una falsa identità, fosse stata in grado di elicitare quel tipo di informazioni utili a portare avanti un attacco di successo. "Questa è la via del futuro", commentò.

Rick<sup>3</sup> era un funzionario della CIA con una serie molto particolare di competenze. Innanzitutto, era uno sciatore esperto: ex campione adolescente di sci delle Montagne Rocciose, aveva sempre cercato nuove opportunità per lanciarsi sulle piste durante le missioni dell'Agenzia

---

2 Elmedina ha usato l'abilità di "elicitazione" per portare a termine la sua missione. Presto vedremo quanto questa tattica si riveli efficace anche in ambito aziendale.

3 Rick operava sotto copertura diplomatica.

all'estero, non per gareggiare, ma per entrare in relazione con le persone e sentirsi ancorato alla sua infanzia nonostante lo stile di vita privo di radici.

Rick non aveva mai considerato la sua passione per lo sci come uno strumento per portare a termine il suo incarico principale, ossia il reclutamento di agenti stranieri per raccogliere informazioni per conto del governo degli Stati Uniti. Forse, però, inconsciamente lo aveva sempre saputo: le spie sanno che è buona cosa impiegare qualsiasi aspetto della propria personalità per entrare in contatto con gli obiettivi. In ogni caso, non avrebbe mai immaginato che lo sci gli avrebbe permesso di arruolare alcune delle reclute più preziose della sua carriera.

Erano i primi anni Novanta: la Guerra fredda era finita da poco e, mentre il resto del mondo godeva dei dividendi della pace, la CIA era ancora al lavoro, concentrata sulle sfide poste dalla Russia alla politica estera degli Stati Uniti. Il suo compito era lo stesso a cui le spie statunitensi lavoravano da decenni: cercare di capire i sovietici. Tuttavia, non si trattava più di comprendere i progressi dell'arsenale militare di quel Paese o di contrastare l'influenza del comunismo in tutto il mondo: durante quel periodo di svolta, serviva capire lo stato in cui si trovava il governo russo e scoprire se Boris Eltsin sarebbe stato cacciato dai revanscisti dell'ultrasinistra o dai nazionalisti di estrema destra. La CIA era preoccupata anche per la sicurezza delle armi nucleari conservate nella Federazione Russa e voleva capire se gli scienziati nucleari sovietici stessero mettendo la loro esperienza a disposizione del miglior offerente nel sottosuolo globale di terroristi e stati canaglia.

Rick operava nella nazione centroasiatica del Tagikistan e aveva il compito di reclutare diplomatici russi per ottenere informazioni su ciò che stava accadendo in quel Paese irritabile.

Il problema era che i membri della diplomazia russa di Dushanbe, la capitale del Tagikistan, sembravano non essere stati informati della conclusione della Guerra fredda. Il governo degli Stati Uniti era un amico adesso, giusto? Beh, quei diplomatici agivano ancora secondo regole che vietavano loro di incontrarsi da soli con le controparti statunitensi.

Cosa fece Rick? Andò a sciare!

Sapeva che i russi amano le montagne e scommise che, se avesse battuto le piste da sci, seppur rudimentali, di quella povera nazione dell'Asia centrale, si sarebbe certamente imbattuto nei sovietici e forse in alcuni degli obiettivi del reclutamento.

Fu esattamente quello che successe: la sciata abile e appassionata di Rick colpì nel segno e gli permise di farsi subito degli amici sulle piste. Proprio come aveva previsto, tra questi nuovi compagni vi erano

dei russi con informazioni e intuizioni estremamente preziose per il governo degli Stati Uniti.

Rick riuscì a concludere questo particolare tipo di vendita, convincendo il suo obiettivo a commettere un tradimento, seguendo la sua passione e recandosi in prima persona là dove avrebbe potuto incontrare i suoi clienti speciali. Chi opera nel campo delle vendite potrebbe agire allo stesso modo e ottenere gli stessi risultati: questo è solo uno dei tanti modi in cui tutti potremmo *vendere come una spia*.<sup>4</sup>

Le spie ci incuriosiscono da generazioni. Pensiamo all'immagine legata alla Guerra fredda di una misteriosa figura in Fedora e trench in agguato sotto un lampione avvolto dalla nebbia, all'affascinante personaggio di James Bond che salva il mondo dal pericolo, alle abilità quasi da supereroe di Jason Bourne: tutti siamo affascinati dal rischio e dal glamour dello spionaggio.

La cultura pop ci ha proposto un cast memorabile di personaggi in grado di diventare quasi invisibili, raccogliere le informazioni di cui hanno bisogno e sconfiggere i cattivi.

La verità, ovviamente, è leggermente diversa. Le spie sfruttano alcune abilità straordinarie per fare il loro lavoro, ma sono esseri umani e il compito che svolgono è in gran parte molto più banale di quanto Hollywood voglia farci credere. È vero che le spie sono addestrate ad affrontare situazioni pericolose, ma per la maggior parte il loro lavoro consiste nell'influenzare le persone, conoscere i loro bersagli per capire cosa li indurrà a cooperare e, in definitiva, reclutare agenti per raccogliere informazioni per il governo degli Stati Uniti.

È possibile che le spie siano in realtà i migliori venditori del mondo? Dopotutto, cosa c'è di più difficile che convincere qualcuno a commettere tradimento?

Sono stato scambiato per una spia, ma in realtà non lo sono mai stato, o almeno non sono mai stato una spia alle dipendenze di un governo. Durante quasi un decennio all'estero come giornalista, a volte sono stato accusato di far parte della CIA (c'erano una o due fidanzate che mi infastidivano con i loro sospetti legati al mio programma di viaggio), ma non c'era alcuna verità in quelle insinuazioni. Possiedo alcune abilità che potrebbero essere utili nello spionaggio (per esempio, sono in gamba nell'estorcere informazioni e ho una capacità naturale di tessere relazioni), ma non so nascondere i miei sentimenti e sono più bravo a mantenere i segreti degli altri che i miei.

---

4 Vedremo più avanti nel libro come Rick ha utilizzato le tecniche dei "superpoteri" e del "raggiungere i clienti".

Nel periodo trascorso all'estero come giornalista, non ero altro che un giovane inviato, ingenuo ed entusiasta di partecipare alle funzioni nelle ambasciate delle città di tutto il mondo. Ricordo di essermi sentito lusingato dalla presenza a queste riunioni di diplomatici che mi facevano domande e fingevano interesse per il mio punto di vista. Grazie al mio lavoro dell'epoca, avevo spesso modo di chiacchierare con editori di giornali influenti di tutto il mondo, accademici noti e spesso politici di spicco. Se ripenso ora a quei momenti, non vedo altro che spie sotto copertura diplomatica che usavano l'adulazione per ottenere informazioni e sfruttano le loro grandi capacità di ascolto per farmi confidare loro tutto ciò che sapevo. Non agii mai in maniera granché saggia, perché tecniche come la "conversazione violino" e l'"ascolto attivo" mi illudevano che stessimo solo intrattenendo normali conversazioni: in realtà, mi stavano abilmente estorcendo informazioni, valutando chi fossi e determinando se potessi rivelarmi prezioso in un senso più ampio.

Gran parte del mio lavoro di giornalista riguardava la stesura di articoli sulla sicurezza e l'intelligence, e di mio ho sempre avuto grande interesse per lo spionaggio. Ero attratto anche dal settore della sicurezza aziendale, perché mi avrebbe permesso di avvicinarmi a ex funzionari dell'intelligence, delle forze dell'ordine e delle forze speciali, e di conoscere altri funzionari governativi che popolano il settore.

Ho imparato molto!

Lascia che ti racconti come sono diventato una spia aziendale e come ho collaborato con alcuni ex funzionari dell'intelligence e una varietà di altri ex funzionari governativi. Prima di svelarti i segreti del *vendere come una spia*, voglio condividere con te alcuni dettagli sul mondo oscuro della sicurezza aziendale e su come ho trovato il mio posto al suo interno.

### *Sicurezza aziendale*

Per parlare di "sicurezza aziendale", potrei fare un passo indietro nel tempo per individuare moltissimi esempi di aziende e individui impegnati nel campo, soprattutto se adottassi una visione ampia e includesi il mondo dei mercenari. Potrei per esempio presentarti la Pinkerton National Detective Agency, con i suoi detective e i suoi scioperanti, per darti un'idea dell'ascendenza della sicurezza aziendale, ma per i nostri scopi preferisco riflettere sulla storia recente. Inoltre, visto che alcune delle aziende per cui ho lavorato operavano come appaltatori militari, mi concentrerò su questo aspetto.

La maggior parte delle persone attribuisce le origini del moderno settore della sicurezza aziendale alla Kroll Associates, fondata dal

leggendario Jules Kroll, ex procuratore federale, che esaminando il panorama imprenditoriale dei primi anni Settanta si rese conto che il mondo del business poteva sfruttare alcune particolari abilità degli investigatori privati tradizionali. Quei servizi avrebbero tuttavia dovuto evitare gli aspetti volgari del lavoro degli agenti investigativi, messi magnificamente in mostra nei romanzi da quattro soldi e nel cinema noir. Kroll ottenne un grande successo nel trasformare questo settore in una professione, fondamentalmente creandola di sana pianta. Proprio come “fare una Xerox” significava fotocopiare un documento e “Googlare” significava cercare qualcosa online, “ordinare un rapporto Kroll” fu per anni la parola d’ordine per commissionare un controllo delle referenze.

Il settore si espanse negli anni Settanta e Ottanta, ma fu la fine della Guerra fredda a rivelarsi un importante catalizzatore per lo sviluppo. Con la caduta della Cortina di ferro, i Paesi dalle economie pianificate a livello centrale stavano finalmente riformando e aprendo i loro sistemi finanziari, abbracciando il capitalismo: si crearono così enormi opportunità per le società e gli investitori desiderosi di sfruttare i dividendi della pace per entrare in nuovi mercati e partecipare alla loro rapida crescita economica.

Tutte le opportunità, però, comportano dei rischi e in quel caso ve n'erano in abbondanza. Molti di questi Paesi di recente apertura vacillarono sull'orlo del caos mentre l'Unione Sovietica ritirava decenni di aiuti esteri, creando vuoti di potere riempiti da signori della guerra, criminali e altri soggetti affamati di potere. Nell'Europa orientale, negli anni Novanta la privatizzazione dell'industria fu afflitta dalla corruzione: nacque così un'intera classe di oligarchi guardata con diffidenza dalle imprese occidentali quando si trattava di stabilire delle partnership.

Il settore della sicurezza aziendale crebbe rapidamente per aiutare le società e gli investitori a gestire e ridurre questi rischi per la sicurezza. Li aiutò a comprendere la varietà di attori che operavano nei mercati di recente apertura e contribuì a garantire la sicurezza degli uomini d'affari che si recavano in queste regioni pericolose.

Per costruire la forza lavoro specifica, necessaria per attenuare i rischi molto particolari che i clienti dovevano affrontare, il settore assunse una serie di ex dipendenti governativi per sfruttare la loro conoscenza di questi mercati emergenti, la loro esperienza reale con gruppi facinosi e situazioni violente e altre importanti abilità e competenze.

Quello che era nato come un incarico di gestione del rischio fisico e reputazionale sbocciò in un settore vivace. La sicurezza aziendale oggi prevede un ampio spettro di servizi, come la pianificazione della business continuity, la gestione delle crisi, il tracciamento degli asset,

la tutela in caso di controversie, la consulenza sui rischi politici, la sicurezza informatica e persino l'e-discovery.

Il settore apprezza certamente l'esperienza di tutti coloro che hanno un background governativo, ma accoglie con piacere anche gli ex giornalisti con il loro talento nel trasformare le frasi, l'esperienza investigativa e, in molti casi (compreso il mio), l'ambita esperienza in alcuni dei mercati emergenti a cui i clienti sono profondamente interessati.

Quando tornai a casa dalla Cina dopo il mio decennio all'estero, valutai la possibilità di lasciare il mondo dei media e mi domandai dove potessi mettere a frutto le mie competenze ed esperienze: mi venne suggerito il settore della sicurezza aziendale. Entrai così a far parte di una società di consulenza sul rischio globale, una prestigiosa azienda britannica che era stata un protagonista del settore quasi quanto Kroll.

Assunto in un team ibrido che si occupava della gestione dei progetti e dello sviluppo del business, dovevo apparire credibile ai clienti riguardo l'ampia gamma di servizi offerti dall'azienda, nonché avere la capacità di sviluppare solidi rapporti con quegli stessi clienti.

Partecipai a corsi sui casi di rapimento con finalità di riscatto (un problema fin troppo comune per le aziende e le organizzazioni internazionali) e imparai tutto su questa affascinante componente del settore; lavorai a stretto contatto con gli analisti dei rischi politici, un team di decine di persone sparse in tutto il mondo con particolare esperienza in determinati Paesi o regioni, per scrivere rapporti sul rischio per i clienti che stavano pensando di accedere a una determinata nazione, cercando di capire in che modo le prossime elezioni avrebbero potuto influire sul loro settore. Lavorai altresì con alcuni specialisti per aiutare le aziende a pianificare l'esito di un grave uragano, di un terremoto o di un attacco terroristico.

Il lavoro più faticoso, ma forse anche il più significativo, fu quello di gestire i dettagli della "executive protection", ossia la protezione di persone che presentano un rischio elevato a livello personale. Stabilii un rapporto con una delle più grandi società di consulenza globali, che ci assunse per proteggere le sue squadre operanti in Iraq. Ogni due settimane, i loro consulenti volavano a Baghdad e poi si dirigevano verso i giacimenti petroliferi del sud del Paese; noi li accoglievamo all'aeroporto (dopo che i loro aerei erano scesi in picchiata onde evitare attacchi di razzi da parte degli insorti) e poi li trasportavamo verso la loro destinazione, tenendo a disposizione una vettura di sicurezza supplementare nel caso in cui la prima auto fosse stata attaccata.

Una volta mi occupai della sicurezza di uno degli investitori di hedge fund più famosi al mondo. Stava partecipando a una crociera lungo il Nilo con alcuni dei suoi amici miliardari; pertanto, avevamo organizzato un servizio di sicurezza sullo yacht e uno a riva, con

un'auto che seguiva costantemente l'imbarcazione. La nostra squadra addetta al rischio politico aveva rilevato i segni di incipienti disordini in Egitto (rivolte tra le file per il pane nelle principali città), così suggerimmo di aumentare la sicurezza e di predisporre anche una seconda auto che seguisse l'imbarcazione sulla riva opposta del Nilo.

L'azienda del cliente era famosa per la sua cultura di "trasparenza radicale", quindi per me non fu una sorpresa essere chiamato dal Chief Security Officer (CSO) di quella società quando venne a conoscenza della mia raccomandazione. Me ne disse quattro, mi accusò di aver provato a vendere servizi non necessari e chiese di conferire con il mio capo. Il boss del nostro ufficio di New York era un azzimato ex funzionario dell'FBI, che riuscì abilmente ad ammorbidente il CSO (un ex SEAL, se ricordo bene) facendo in modo che accettasse l'ampliamento della sicurezza.

Il viaggio venne portato a termine senza incidenti, ma poche settimane dopo in Tunisia scoppiò la Primavera araba, che si diffuse rapidamente in Egitto. Ricordo di avere contattato quel CSO in quel periodo, di aver valutato insieme il potenziale lavoro futuro e di aver contestualizzato la situazione in Egitto, facendo attenzione a non dirgli mai che avevo avuto ragione. Per me fu una lezione importante sia sulle modalità di lavoro con un cliente difficile sia sul potere delle informazioni che avevamo a disposizione mentre formulavamo le raccomandazioni atte a garantire la sopravvivenza dei nostri clienti.

Un'altra vicenda indimenticabile nel mio apprendimento fu quando il nostro CEO ci parlò di un progetto con sede in Iraq che la nostra azienda aveva rifiutato. Quel rifiuto dimostrava la nostra professionalità e quanto fossimo diversi dai cowboy della Blackwater, una società che alla fine del Duemila stava attirando l'attenzione dei media per una serie di incidenti di alto profilo (i loro dipendenti dal grilletto facile erano accusati di massacrare i civili).

Il nostro CEO ci raccontò della famigerata "imboscata di Fal-lujah", in cui i dipendenti della Blackwater furono uccisi, bruciati e appesi a un ponte della città irachena, in un focolaio di insurrezioni che sarebbe presto diventato un imponente campo di battaglia tra le forze statunitensi e gli estremisti islamici.

In sostanza, un nostro cliente ci aveva chiesto di garantire la sicurezza della sua logistica in Iraq. Il nostro Country Manager iracheno si era opposto al tragitto che il cliente voleva compiere e aveva suggerito di seguire un percorso diverso, più tortuoso, più lungo e certamente più costoso, ma a suo avviso anche molto più sicuro. Il cliente rifiutò di riconsiderare i suoi piani; così, quando rifiutammo il progetto perché lo ritenevamo troppo azzardato, il cliente si rivolse alla Blackwater. Tutto il mondo assistette ai risultati di quella scelta.



L'organizzazione per cui lavoravo aveva abilità uniche nel mondo degli affari e competenze in grado di evitare problemi gravi e potenzialmente letali. Vidi in prima persona come i team di gestione ad alte prestazioni si prendevano cura dei loro dipendenti, fidandosi di loro e delle loro conoscenze sul campo, e assicurando un ruolo sorprendente alle linee guida etiche che impongono di attenersi a specifiche missioni e mentalità.

Ma il lavoro su cui mi concentrai più di ogni altra cosa furono le indagini, che spesso mi portavano a fianco dei funzionari della CIA. Il lavoro, spesso definito "indagine sul background", si riferiva alla due diligence reputazionale: per esempio, quando una società di private equity sta per acquisire un'azienda, una best practice del settore è l'esame del background del fondatore e dei migliori membri del team.

Questo lavoro è fondamentale perché, anche se l'investitore ha trascorso molto tempo con il fondatore e il suo team, ciò che ha visto potrebbe non essere ciò che realmente otterrà. Se avessi intenzione di investire cento milioni di dollari in un'azienda, vorresti sicuramente sapere se ha qualche scheletro nell'armadio!

Il nostro lavoro era quello di scavare silenziosamente su questi casi, costruendo la strategia in base a quanto rivelato dalla ricerca nei documenti pubblici (la prima fase di qualsiasi indagine). Se quel fondatore, poco meno di un decennio fa, fosse stato trovato due volte alla guida in stato di ebbrezza nell'arco di tre anni, noi lo avremmo scoperto. Era un bevitore problematico anche oggi? O era stato un periodo particolarmente difficile della sua vita (magari stava divorziando o aveva problemi con un figlio) ed era riuscito a lasciarsi tutto alle spalle? Cosa dicevano gli ex dipendenti quando venivano chieste informazioni sullo stile di leadership o sul senso etico del loro ex datore di lavoro? Questi approfondimenti qualitativi hanno un valore enorme: gli investitori e i dirigenti capaci sanno di non dover prendere scorciatoie quando fanno affari.

L'indagine sul background è una delle aree in cui ho davvero visto all'opera le competenze dei funzionari dell'intelligence. Mi innamorai della loro opera di pianificazione e del loro modo di avvicinarsi alle potenziali fonti nel tentativo di anticipare ciò che avrebbero potuto pensare, di capire se sarebbero stati riluttanti a parlare e di valutare come metterli a proprio agio mentre venivano interrogati su questioni delicate. Talvolta la strategia non funzionava e la fonte non parlava; il più delle volte, però, cedeva. Vedremo quindi come usare alcuni di quei metodi per convincere le persone ad aprirsi con te.

Occasionalmente andavamo ancora più in profondità. Se il bersaglio dell'indagine fosse stato un grande tennista che giocava regolarmente nel suo country club, avremmo cercato un modo per entra-

re in quel club e osservarlo giocare. Distruggeva la racchetta quando commetteva un errore o perdeva un set? Sapeva perdere con onore, oppure teneva il broncio e si comportava come un idiota? Questi tratti caratteriali possono fornire informazioni sull'eventuale reazione del dirigente alle battute d'arresto nel mondo aziendale e sono dati molto preziosi per l'investitore intelligente, che cerca qualsiasi tipo di vantaggio o intuizione quando deve mettere molti soldi sul piatto.

Ci sono sempre state delle aree grigie nel settore della sicurezza aziendale; ammettiamolo, gran parte di questo lavoro richiede di aggirare i limiti etici.

Durante le indagini, la maggior parte delle aziende per cui ho lavorato evita di fornire pretesti, o essenzialmente di mentire a una fonte sul perché sta facendo determinate domande. La gran parte delle società assume dei subappaltatori per svolgere il lavoro iniziale di creazione di un ponte tra l'azienda e il progetto.

Noi assumevamo persone per le quali avrebbe avuto senso porre le domande per le quali avevamo bisogno di risposte: a volte significava assumere qualcuno che lavorava come cacciatore di teste per chiedere informazioni sul background di un dirigente, altre volte voleva dire incaricare un giornalista freelance, magari che si occupava di un particolare settore (per esempio l'assistenza sanitaria), di ottenere dettagli su una particolare situazione che un cliente di hedge fund voleva capire più a fondo.

Ogni azienda per cui ho lavorato è diversa dalle altre, proprio come le situazioni in cui mi sono imbattuto. Alcune aziende ritengono che sia giusto frugare occasionalmente nella spazzatura di qualcuno per trovare informazioni, perché è legale in quel particolare stato e potrebbe produrre informazioni importanti; io non ho mai voluto essere coinvolto nelle ricerche tra i rifiuti e ho evitato tali progetti e le aziende che si impegnano in tale pratica. Non posso però negare che questo sia un settore che ha modo di insinuarsi nelle aree grigie dell'etica.

Il lavoro per i clienti nelle diverse aree di supporto fornite dall'azienda per cui lavoravo mi ha permesso di imparare in prima persona da ex spie e altri ex funzionari governativi. Altrettanto importante è stato passare del tempo con queste persone e capire come ciascuno di loro ha affrontato lo sviluppo delle relazioni, la raccolta di informazioni e il superamento delle difficoltà. Il modo in cui ogni individuo ha personalizzato la formazione ricevuta è una delle lezioni più importanti su come essere efficaci nell'uso dei metodi che descriverò in questo libro.

Un ex funzionario particolarmente modesto, un mormone che aveva perso la fede, mi ha dimostrato l'importanza del cosiddetto

“ascolto attivo”, tanto che sono giunto a ritenere che questa particolare abilità sia la più importante per qualsiasi spia o venditore. Questo funzionario aveva un modo tutto suo per farti parlare, per allontanare i riflettori da se stesso e puntarli costantemente su di te. Forse erano il suo tono di voce sommesso, la sua natura apparentemente timida e la deferenza nella conversazione: ti facevano sentire che non era una persona minacciosa; anzi, era qualcuno di affidabile e dalla tua parte. L’ho osservato per diversi anni, mentre assumeva ruoli sempre più importanti nella nostra azienda: la sua facciata schiva nascondeva un operatore davvero astuto e ambizioso.

La copertura di un altro ex funzionario non è mai stata completamente ricondotta alle origini, sebbene non abbia mai né pubblicizzato né nascosto il suo background presso l’Agenzia. Era un veterano di alcune delle stazioni più difficili della CIA negli anni Duemila, durante la “guerra al terrore” americana, ma era anche un triatleta affermato che si distingueva per la sua natura umile. Pur non essendo schivo quanto la spia descritta in precedenza, aveva una personalità socievole, ma non attirava l’attenzione su di sé e certamente non cercava di sfruttare illecitamente la sua carriera nella CIA. La sua umiltà era stimolante ed è rimasta tale.

Un cechino militare mi ha fatto conoscere il suo mondo di ambiguità morale e mi ha spiegato come gestiva i compiti di executive protection per alcuni degli uomini d’affari più famosi del mondo. Pur non essendo fisicamente imponente, veniva considerato sgradevole a causa della sua natura taciturna, soprattutto da chi sapeva cosa aveva fatto nell’esercito. Ma sapevo che possedeva abilità interessanti e che le aveva sfruttate per fare carriera, rendendosi conto di quanto la sua personalità calma fosse essenziale per trascorrere lunghe ore a guardare attraverso la lente di un mirino.

Da lui ho imparato quanto sia importante concentrarsi intensamente sulla missione, quanto sia essenziale escludere tutto il resto, compresa la naturale simpatia umana che si sviluppa quando osservi da vicino qualcuno impegnato in attività mondane, ben sapendo che a un certo punto dovrai premere il grilletto. Mi ha rivelato come ha sfruttato la stessa concentrazione d’acciaio quando stava proteggendo un dirigente in viaggio e abbiamo discusso dei modi in cui questa attenzione singolare può aiutare in ogni aspetto della vita.

Il mondo della sicurezza aziendale è per molti versi simile a una scuola di specializzazione, una sorta di indagine sui vari corsi di formazione governativi mescolata alla *bouillabaisse* del business globale. Sintetizzando le lezioni di una zuppa alfabetica di agenzie governative, ho sviluppato *Ottenere tutto* per condividere con te le lezioni offerte da questi straordinari funzionari pubblici.

Parleremo di sicurezza aziendale e ti offrirò qualche informazione sulle tattiche di base in questo settore, ma andremo anche più a fondo per vedere l'aspetto commerciale del *vendere come una spia*.

Nel corso della mia carriera, ho sempre dovuto rivestire ruoli diversi contemporaneamente. Ho spesso interpretato un personaggio ibrido, mezzo professionista e mezzo venditore: è un trespolo su cui mi sono sempre sentito a mio agio e penso che sia un posto comodo per chiunque si occupi di vendite. Dovremmo tutti essere essenzialmente esperti del particolare prodotto o servizio che stiamo vendendo, giusto?

Io ho un'ascendenza nelle vendite: mio nonno e mio padre erano entrambi venditori. Mio padre ha sfruttato la sua personalità socievole per costruire relazioni a lungo termine e durature con i suoi clienti, persone che ho incontrato perché i rapporti erano così forti che le nostre famiglie avevano finito per mescolarsi. Mia madre era un'educatrice amata. Per il successo nella sua carriera è stata fondamentale la sua personalità vincente: le persone riuscivano a percepire la sua sincerità e la sua intrinseca simpatia (che, come sentiremo più avanti da un agente esperto dell'FBI, potrebbe essere il tratto della personalità più importante di una spia). Molti dei successi che ho ottenuto nelle vendite derivano dagli elementi della personalità che i miei genitori mi hanno trasmesso.

Al centro di questo libro c'è un percorso professionale unico di vendita e spionaggio che promuove le mie idee sulle connessioni e le comunicazioni. È infatti giunto il momento per me di condividere ciò che ho imparato. Le abilità che descriverò sono a volte metodi non convenzionali che mi hanno aiutato a prosperare non solo nella mia carriera, ma anche nei miei rapporti quotidiani.

Credo fermamente che la vita sia una vendita. Non importa se non lavoriamo nel settore commerciale: tutti cerchiamo di influenzare gli altri, far capire loro chi siamo e costruire relazioni soddisfacenti e profonde. Le abilità che fanno di una persona un buon venditore sono spesso le stesse che consentono a quella persona di entrare in relazione con le persone nella sua vita quotidiana. Quelle che condividerò con te sono attitudini che puoi applicare nella vita di tutti i giorni e che, se utilizzate correttamente, ti aiuteranno a essere un ascoltatore più attento, a migliorare i rapporti interpersonali e a dimostrarti utile in questo mondo complicato.