

Quando lavoravo alla Central Intelligence Agency, il mio compito era quello di persuadere persone di altri Paesi a lavorare per il governo degli Stati Uniti, “vendendogli” l’idea e spiegandogli chiaramente perché avrebbero dovuto accettare di collaborare.

L’esempio più estremo si riferisce ai giorni immediatamente successivi all’11 settembre, quando ero a capo della stazione di Islamabad, in Pakistan. In quei giorni mi recai nel polveroso avamposto desertico della provincia di Quetta, nella parte meridionale del Paese, per incontrare il Mullah Akhtar Mohammad Osmani, numero due dei talebani: fui il primo funzionario del governo degli Stati Uniti a incontrare un membro di quell’organizzazione dopo l’11 settembre. Il mio compito era quello di persuadere Osmani a consegnare Osama Bin Laden prima che gli Stati Uniti fossero costretti a entrare in guerra contro le forze integraliste islamiche.

Chiaramente, il Mullah e io avevamo ben poco in comune: io provenivo dall’establishment orientale degli Stati Uniti ed ero il prodotto dei convitti della Ivy League, un individuo del mondo dell’intelligence per il quale l’ampia apertura mentale verso le culture straniere e i modi di pensare alternativi erano sia un istinto personale sia una necessità professionale (nonostante i racconti di Hollywood, secondo la mia esperienza la combattività delle spie rimane quasi sempre confinata ai campi da tennis).

Il Mullah Osmani, al contrario, era un veterano brizzolato che da oltre vent’anni conduceva una guerra primitiva e spietata. Con l’enorme turbante nero e la barba folta, somigliava a un comandante tribale che viveva in un mondo i cui confini erano stabiliti dalla concezione ristretta dell’Islam fondamentalista. Pur non provando alcun interesse personale per Bin Laden, non potevo ignorare il fatto che il saudita fosse un eroe religioso e un sostenitore del suo stesso popolo: la consegna di Osama agli americani sarebbe stata considerata un gigantesco

tradimento da parte di tutte le persone di cui il Mullah riteneva importanti le opinioni. La sua risposta istintiva alle richieste degli Stati Uniti fu perciò un violento disdegno; allo stesso tempo, però, Osmani conosceva bene la guerra e desiderava ardentemente evitare ulteriori ostilità, per di più contro una superpotenza dallo smisurato valore militare.

Dopo otto ore di conversazione, distribuite in due giorni, continuavamo a girare in tondo senza giungere a progressi visibili. Avevo cercato di pormi come un osservatore imparziale, provando seriamente ad aiutare Osmani a individuare un modo per evitare la devastante furia americana, pur soddisfacendo le esigenze fondamentali di entrambe le parti. Più e più volte gli fornii dei suggerimenti per preservare la propria reputazione davanti agli afgani e al tempo stesso soddisfare la richiesta del Presidente americano ed evitare la guerra, ma ogni mio consiglio finiva per scontrarsi con la scarsa immaginazione del Mullah. Tuttavia, la sua crescente agitazione al pensiero di un'altra guerra pluriennale con una superpotenza rappresentava per me un solido punto di forza che sfruttai con giudizio, più e più volte, sempre assicurandomi che la velata minaccia della punizione degli Stati Uniti non lo spingesse a una ribellione abbaiente e irriflessiva. Il peso di questa decisione sembrò sopraffarlo: si sentiva intrappolato tra concessioni che non poteva fare e la sgradevole prospettiva di una guerra contro l'America. Era disperato.

Le sue spalle si incurvarono e il suo corpo si accasciò sulla sedia: lo vidi letteralmente rimpicciolirsi davanti a me. Le otto ore di colloquio avevano finalmente prodotto un effetto: si era convinto della mia sincerità nel volerlo aiutare. Sapeva che capivo sia lui che la sua situazione: contro ogni previsione, ero diventato suo amico.

Guardandomi, disse le parole che avevo sperato di sentirgli pronunciare: "Dimmi cosa dovrei fare".

Senza alcuna esitazione, gli mostrai la via d'uscita. Gli spiegai come il suo capo, il Mullah Omar, avesse teso una trappola a sé stesso e al suo Paese, e come solo lui, il Mullah Osmani, potesse salvare il popolo afgano. Passo dopo passo, lo istruii sulla necessità di mettere il Mullah Omar agli arresti domiciliari, prendere il controllo della capitale, consolidare il suo sostegno tra gli altri comandanti anziani e annunciare le misure che avrebbe intrapreso per portare Bin Laden davanti alla giustizia islamica e salvare l'Afghanistan dal destino a cui il Mullah Omar l'aveva condannato.

Era come se avessi lanciato una cima a un uomo che stava annegando. Balzando in piedi, Osmani la afferrò. "Lo farò!", gridò avvolgendomi in un abbraccio da orso. Consumammo un abbondante pranzo insieme e, dopo avermi abbracciato di nuovo, Osmani montò

alla testa del suo corteo pesantemente armato e tornò ruggendo in Afghanistan. Sentivo che l'accordo era concluso e, in un accenno a questo libro, che la vendita era stata portata a termine.

Ahimè, non andò così. Come temevo, la determinazione di Osmani non sopravvisse all'aspro viaggio di sei ore fino a Kandahar, in Afghanistan. Quello che non sapevo allora era che, sebbene io avessi convinto Osmani, lui non aveva alcuna speranza di persuadere gli altri comandanti a seguirlo e ad abbandonare il carismatico Mullah Omar. Quando l'euforia provocata dalla nostra conversazione si affievolì, Osmani tornò alle sue convinzioni precedenti.

Questa storia sarebbe molto più avvincente se narrasse di un successo: se quella lunga conversazione avesse risolto l'impasse tra gli Stati Uniti e i talebani, evitando quelli che oggi sappiamo sarebbero stati vent'anni di guerra, morte e distruzione, forse la considereremmo in modo diverso.

Ma il succo della storia è che, nonostante la disperazione della situazione, nonostante l'enorme e in definitiva incolumabile divario tra Osmani e me, la pazienza, la comprensione e la genuina empatia ci portarono a un punto in cui, contro ogni probabilità, concordammo una linea d'azione comune. Avevo portato a casa la vendita! Tuttavia, come ogni venditore avrà probabilmente provato nella sua carriera, è possibile che le cose vadano storte anche dopo aver convinto la controparte dei meriti di una proposta.

Tra le capacità cruciali di una spia, o di chiunque basi il suo sostentamento sulla capacità di influenzare gli altri, c'è l'empatia: è solo mettendosi nei panni dell'altro, e comprendendo il contesto in cui prende le sue decisioni, che si possono ipotizzare le circostanze in cui potrebbe intraprendere le azioni desiderate, anche se tali mosse potrebbero allontanarlo dalla sua posizione iniziale.

Immagina quanto tecniche simili potrebbero rivelarsi utili nel corso di una vendita, momento nel quale gli ostacoli da superare sono decisamente inferiori. Sì, il vantaggio è proprio questo, ed è anche la promessa di questo libro.

Quando Jeremy Hurewitz mi propose l'idea alla base di *Sell Like a Spy* [titolo originale del libro e del metodo di negoziazione e vendite sviluppato dall'autore, letteralmente traducibile come *vendere come una spia*, N.d.E.], rimasi immediatamente affascinato e capii rapidamente quanto fosse avvincente il concetto. In una serie di colloqui, narrai alcune delle esperienze vissute durante una lunga carriera nello spionaggio, nonché molte delle lezioni sul comportamento umano che avevo appreso in quel periodo della mia vita. Lo spionaggio, come chiunque di quel mondo potrà dirti, non è altro che un affare umano: il suo campo di attività è la tavolozza dei caratteri degli esseri umani.

Successivamente, Jeremy attinse alle esperienze di altri ex colleghi e membri dell'esercito e delle forze dell'ordine, che contribuirono con le loro intuizioni: anche loro lavoravano spesso nel campo di battaglia della psiche umana.

Spettava a Jeremy, le cui esperienze attraversano il mondo del giornalismo, delle indagini aziendali, della politica di sicurezza nazionale e delle vendite, distillare queste lezioni e applicarle al mondo del commercio. Le vendite aziendali vengono raramente prese in esame nello stesso contesto dell'intelligence, delle forze dell'ordine e delle operazioni militari; eppure, anche nel campo delle vendite, la capacità di indurre gli altri a seguire una specifica direzione è la chiave del successo.

Personalmente, non credo di riuscire a comprendere il mondo delle vendite commerciali, ma è molto probabile che il venditore professionista sia in grado di far fruttare le lezioni offerte dalle operazioni di spionaggio e applicarle, per analogia, al proprio contesto e a scopi alternativi. È questo il processo che, abilmente, Jeremy è stato in grado di semplificare.

*Robert L. Grenier*

Ex direttore del National Counterterrorism Center della CIA