

SUCCES TOTAL

prin

atitudine și limbaj

CUPRINS

Mulțumiri	9
INTRODUCERE	
Negocierea: o practică veche de când lumea	13
PARTEA I	
CAPITOLUL UNU	
Putem vorbi – pardon! – putem comunica?	29
CAPITOLUL DOI	
Negocierea capătă mult mai mult sens – văzută prin ochii tăi	49
CAPITOLUL TREI	
Fii atent la limbajul pe care îl folosești!	65
CAPITOLUL PATRU	
Limbajul corporal – mai important decât credeți	83
CAPITOLUL CINCI	
Sărbătorești diversitatea sau despre ce vorbești?	99
CAPITOLUL ȘASE	
N-am ascultat ce spuneai – eram prea ocupat să-mi ascult propria întrebare	121
PARTEA a II-a	
CAPITOLUL ȘAPTE	
E minunat când câștigă ambele părți – dar ce înseamnă „a câștiga”?	151
CAPITOLUL OPT	
Cheile chiar deschid uși	169

CAPITOLUL NOUĂ	
Programare și teritoriu	209
CAPITOLUL ZECE	
Jocul puterii sau „ești o legendă în mintea ta”?	239
PARTEA a III-a	
CAPITOLUL UNSPREZECE	
Acesta e stilul tău sau e doar o tactică pe care o folosești?	277
CAPITOLUL DOISPREZECE	
E doar o fază prin care treci	315
CAPITOLUL TREISPREZECE	
Aplicarea teoriei în practică – o privire în culise	341

INTRODUCERE

Negocierea: o practică veche de când lumea

Din ziua în care ființele umane s-au ridicat pentru prima oară în două picioare și au început să folosească un limbaj, fie el și rudimentar, am început să negociem. Poate că primele negocieri s-au făcut pentru a decide cui urma să îi revină grotă cea mai mare. Puteți să vi-l închipuiți pe unul dintre strămoșii noștri îndepărtați zicând: „Bine, luați voi grotă mai mare, noi o luăm pe aia mai luminoasă”? Vă sună cunoscut? Mai târziu, grupurile și indivizii au trecut la rezolvarea unor probleme mai complexe, de pildă ce bucată de pământ îi revenea fiecăruia și ce avea să primească în schimbul caprelor și oilor pe care le dădea triburilor vecine. Când analizăm istoria conflictelor violente de pe planetă, vedem că întotdeauna a existat negociere, dar negocierile eficiente au fost – și sunt – de cele mai multe ori absente. Chiar și în zilele noastre, conflictele armate încep adesea din cauză că negocierile, cum se spune, „au fost suspendate”.

La fel se întâmplă și în viață, negociem din clipa în care ne trezim dimineața și până seara, când mergem la culcare. Să mai ațipim puțin după ce sună ceasul și să riscăm să întârziem la serviciu sau la o întâlnire importantă? Să folosim mașina personală sau transportul în comun, fiindcă e mai ieftin? Această alegere ne va îngreuna

programul de după serviciu, pentru că nu vom avea mașina la dispoziție? Ar trebui să vizionăm un film pe care l-am mai văzut doar pentru că prietenul nostru nu l-a văzut încă și ține neapărat să-l vadă astă-seară? Și tot așa – negociem încontinuu în viața noastră. Primul pas e să conștientizăm că negocierea există în aproape tot ce facem.

Până la urmă, aproape toate conflictele naționale sau mondiale și toate conflictele din viața noastră sunt rezolvate prin negociere. Există diferențe în ceea ce privește anvergura, dar procesul este același. Oamenii chibzuiți se întrebă: De ce nu negociem înainte de a ajunge în impas și de a ne pune în pericol relațiile sau chiar siguranța noastră ori a celorlalți? Din fericire, mulți indivizi, mulți parteneri și multe companii fac exact acest lucru – negociază înainte de a interveni un blocaj în comunicare. Chiar și așa, de multe ori am vrea să fi acționat mai devreme, să ne fi canalizat mai mult asupra aspectelor pozitive sau cel puțin să fi păstrat o atmosferă amiabilă.

În ultima vreme, am văzut cum negociatorii se confruntă cu situații în care anumiți oameni sunt luați ostatic sau un individ amenință cu sinuciderea ori cu o altă formă de violență îndreptată împotriva lui sau a altor persoane. Am aflat că guvernul, prin directivă prezidențială, ajută părțile să negocieze contracte de muncă. Vă amintiți eforturile guvernului de a readuce baseballul în atenția publicului american? Acela a fost (credeți sau nu) un exercițiu de negociere.

Țelul acestei cărți, „SUCCES TOTAL prin atitudine și limbaj”, este să vă ajute să înțelegeți cât de importantă este negocierea în viața de zi cu zi. Ea vă furnizează instrumentele de comunicare de care aveți nevoie pentru a negocia înainte ca neînțelegerile să se transforme în

afaceri proaste, relații destrămate ori să ducă la un impas – probleme care nu dispar de la sine.

Pe măsură ce veți citi cartea, veți studia principiile și veți completa formularele incluse pentru a vă ajuta în propriile negocieri, veți constata că:

- veți avea anumite revelații care vor conduce la schimbări imediate;
- veți asimila încet, dar sigur informații care vă vor determina să abordați un nou mod de a interacționa cu ceilalți;
- veți avea ocazia să exersați aplicarea noilor voastre aptitudini în tot felul de situații;
- se va produce o schimbare în felul în care vă vedeți pe voi înșivă și în felul în care vă realizați obiectivele – oricare ar fi ele.

COMUNICAREA ESTE CHEIA

Unii oameni cred că cei mai buni negociatori sunt aceia care își pun pe masă cea mai bună ofertă și apoi rămân fermi pe poziție, fără să cedeze o iotă. E o naivitate să gândești așa! Mulți oameni cred că negocierea este un mod de a câștiga sau de a pierde ceva. Își închipuie că trebuie să fii versat, șmecher sau chiar meschin, să-i „duci de nas” pe ceilalți. Alții cred că trebuie să mintă ca să obțină rezultate. Toate aceste poziții sunt greșite.

Veți afla că negocierea este un proces complex, cu rădăcini în psihologie. Ca să ai succes, trebuie să știi cum gândesc alți oameni, să manifesti respect și înțelegere pentru pozițiile lor.

Un lucru vreau să fie clar de la început. În această carte nu este vorba despre negociere necinstită sau lipsită de etică. Dimpotrivă, integritatea individuală și respectul reciproc formează baza unei negocieri de succes. Oamenii care își definesc misiunea în viață prin sloganul „pune mâna pe ei înainte să te prindă ei pe tine” trebuie să învețe că ar avea mai mult de câștigat dacă ar face o simplă schimbare de atitudine.

Această carte se adresează celor care doresc să-și realizeze obiectivele în spiritul afinității, acceptând că toți cei implicați trebuie să considere că au câștigat în procesul de negociere și că este posibil ca toate părțile să câștige. Ar trebui să putem ieși cu capul sus de la fiecare negociere și să ne asigurăm că îi vom stima și respecta pe toți negociatorii cu care vom veni în contact.

Acest lucru nu se întâmplă însă de la sine. Nu înseamnă că nu vor exista tensiuni și momente de conflict. Esențială este comunicarea. Putem presupune că oamenii care și-au petrecut noaptea în grotă mai mare au fost mulțumiți și nu i-au detestat pe cei care au preferat grotă cu lumină mai multă. Se prea poate ca fiecare grup să fi avut motive bune pentru a negocia ceea ce voia să obțină în situația respectivă.

O replică modernă a acestei împărțiri a adăposturilor ar fi cazul a doi colegi de apartament care negociază împărțirea spațiului disponibil. Să zicem că unul plătește în plus pentru a lua dormitorul mai mare. Sau cel care acceptă să ia dormitorul mai mic are voie să folosească mai mult spațiu din dulapul de pe hol. Cunosoc un grup de șase inși care locuiesc în aceeași casă și care țin săptămânal ședințe unde discută despre plata facturilor și rezolvă eventualele dispute. Indiferent de rezultat, ei nu pot rezolva nimic decât comunicând unul cu altul.

Așa cum veți vedea, comunicarea nu înseamnă pur și simplu să vorbești mult sau puțin. Priviți lucrurile în felul acesta: vorbind, transmitem un mesaj; comunicarea înseamnă modul în care e procesat și interpretat acel mesaj – adică un proces mult mai complex.

Asta înseamnă să definim comunicarea în termeni simpli, dar vom discuta ramificațiile acestei definiții pe tot parcursul cărții. Amintiți-vă însă tot timpul că strângerea laolaltă a câtorva cuvinte, propoziții sau fraze în procesul vorbirii nu înseamnă neapărat comunicare eficientă. În negociere, comunicarea eficientă apare adesea în momentul în care obții rezultatul dorit.

De asemenea, este important să ne amintim că nu avem cum să nu comunicăm. Indiferent dacă o persoană intenționează sau nu să transmită un mesaj și indiferent dacă cel care îl primește îl interpretează sau nu așa cum a fost în intenția vorbitorului, comunicarea a avut loc la un anumit nivel. Gândiți-vă la toate „neînțelegerile” prin care ați trecut, la acele ocazii în care spuneți „Nu asta am vrut să zic!” sau în care gândiți „Ce face omul ăsta – vrea să mă zăpăcească?” Comunicarea a avut loc, fie că vă place sau nu.

Pe măsură ce veți învăța să deveniți negociatori experimentați și eficienți, veți deveni din ce în ce mai conștienți că de fiecare dată aveți de-a face cu o persoană unică. De fiecare dată sunt implicate o anumită personalitate și un anumit caracter; veți învăța cât de importante sunt în comunicare, deci și în negociere, acele elemente care fac ca o persoană să fie unică. Dacă vă închipuiți că vârsta, sexul, naționalitatea, mediul cultural sau statutul socio-economic nu sunt factori esențiali într-o negociere, mai gândiți-vă! Veți afla cât de importante sunt aceste criterii

demografice și sociologice și veți învăța să le luați în considerare atunci când comunicați și negociați.

În prima parte a acestei cărți veți învăța despre stilurile de comunicare și despre comunicarea nonverbală în situații de negociere. Rețineți că multe dintre conceptele pe care le veți cunoaște se pot aplica, în egală măsură, în relațiile interpersonale din viața voastră, nu doar în negociere. Fie că vă cumpărați o casă, negociați un onorariu sau o mărire de salariu ori ajungeți la un consens cu partenerul de viață și/sau copiii privind planurile de vacanță – comunicați și negociați.

DE CE ȘI CUM NEGOCIEM

Negociem pentru a atinge anumite obiective. Este un concept simplu: tu ai un obiectiv, iar persoana cu care negociezi are, și ea, un obiectiv. Fiecare dintre voi are o anumită poziție și dorește un anumit rezultat. Pentru că uneori suntem confuzi în gândire, de multe ori nu suntem conștienți de obiectivul sau de poziția noastră atunci când începem să negociem. Însă, pentru a avea o comunicare clară, trebuie să definim un obiectiv și să stabilim poziția pe care o vom adopta.

Mai mult, în cele mai multe negocieri, fiecare persoană are poziții ferme și poziții flexibile. Pot să existe zone deschise compromisului, dar în unele situații aceste zone sunt puține. Cu cât suntem mai pricepuți în negociere, cu atât mai mare va fi abilitatea noastră de a descoperi zonele flexibile și a ne îndepărta de cele ferme. Ca să parafrarez binecunoscuta temă a reverendului Jesse Jackson, negociatorii abili găsesc „un limbaj comun”.

Este important să ne gândim la acest concept de limbaj comun, fiindcă sunt destule exemple în jurul nostru în care oamenii caută zone în care se pot pune de acord sau cel puțin pot să ajungă la un compromis. Unele dintre aceste încercări au succes, altele se soldează cu lupte aprige. La noi, în Statele Unite, în neîntreruptele dezbatere despre reforma în sănătate, există multe încercări de compromis – cei mai mulți politicieni, în ciuda acuzațiilor care li se aduc, știu cum să facă un compromis pentru a aplana un conflict și a merge mai departe.

Pe de altă parte, când e vorba de dreptul la întreruperea sarcinii – un subiect controversat în țara noastră –, constatăm neputința de a găsi chiar și cea mai mică urmă de limbaj comun. Multor observatori – și activiști – li se pare un subiect lipsit de speranță. Cu toate acestea, mai devreme sau mai târziu, lucrurile se vor rezolva într-un fel sau altul – chiar dacă sistemul nostru cultural va fi zguduit din temelii.

Însă, viața este de multe ori alcătuită din „chestiuni” mult mai pământești; când oamenii sunt deschiși unii față de alții și înțeleg procesul, ei pot aplana cu succes disputele legate de grota pe care o primește fiecare sau de restaurantul la care să meargă vineri seara. (Nu trebuie să fiți surprinși dacă apar asemănări între viața omului care trăiește în grote și instinctele naturale ale omului modern. Nu am evoluat chiar așa de mult, doar că astăzi suntem mult mai conștienți din punct de vedere strategic și psihologic în abordările noastre.)

În partea a doua a acestei cărți vom analiza modul în care putem să aplicăm în procesul de negociere ceea ce știm despre comunicare. Vom examina dinamica a ceea ce se petrece între oameni care se străduiesc să ajungă la un

acord reciproc avantajos. Alegerea locului și a orei, obținerea de informații, aflarea poziției celuilalt, susținerea propriei poziții și așa mai departe, toate acestea fac parte din organizarea unei negocieri. Am dezvoltat structuri pentru a negocia și cu cât știm mai multe despre ele, cu atât le vom folosi mai eficient. Întrucât stilurile de negociere diferă de la o cultură la alta, trebuie să luăm în considerare toate cadrele și structurile posibile.

Dacă nu credeți în importanța structurilor și a cadrelor, gândiți-vă ce reacție ați avea dacă șeful vostru, bărbat fiind, vrea să negociați mărirea anuală de salariu în vestiarul clubului de sănătate din cartier. Dacă sunteți bărbat, e posibil să mai fi fost într-o asemenea structură de negociere – deși s-ar putea să nu vă fi plăcut prea mult. Puteți decide să acceptați cadrul ori să negociați pentru unul diferit. Dacă sunteți femeie, s-ar putea să vă simțiți confuză sau chiar ofensată. Confuză pentru că știți că el știe că acela este un cadru imposibil; și ofensată pentru că sunteți efectiv exclusă de la negociere.

S-ar putea să recepționați mesajul crud că nu va exista niciun fel de negociere în privința măririi salariului. De curând, o femeie și-a dat în judecată șeful pentru hărțuire sexuală pe motiv că, printre altele, i-a sugerat să discute despre mărirea salariului într-un hotel din apropiere. Poate o să vă facă plăcere să aflați că femeia a câștigat procesul.

Gândiți-vă la cadrul în care se negociază un împrumut bancar ori se încheie o tranzacție imobiliară. Vă așteptați la o sală de ședințe, cu dosare puse la punct și o ușă închisă. Nu vă așteptați să semnați actele pentru un împrumut sau pentru cumpărarea unei locuințe în holul aglomerat al băncii. Așteptările fiecărei părți implicate sunt

importante – veți descoperi curând că trebuie să vă dezvoltați aptitudini în această direcție. Poate că ați intrat la negocieri într-un cadru nepotrivit în care structurile utilizate v-au fost defavorabile sau le-au creat disconfort celorlalți.

Pregătirea va fi prezentată ca parte crucială în negociere. În calitatea mea de avocat și om de afaceri, știu că o pregătire adecvată poate face diferența între o negociere în care toate părțile au de câștigat și o interacțiune care trenează și care poate aduce pierderi pentru toți cei implicați. Veți învăța cum să vă pregătiți pentru negociere, dar și ce să căutați atunci când altcineva negociază pentru voi.

Să fim cinstiți, nimeni nu vrea să angajeze un avocat care vine în sala de conferințe fără informațiile necesare pentru a negocia un contract sau un acord în numele vostru. În acest caz, avocatul celeilalte părți este bine pregătit, cu date, cifre, documente și poziții clar stabilite. Cine credeți că se află în situația de a negocia un rezultat mai bun? Voi plătiți onorariul și aveți dreptul la un negociator bine pregătit.

În partea a treia, veți învăța tehnici importante de negociere: cum să nu vă abateți de la subiect, cum să determinați relevanța informațiilor primite, cum să gestionați tonul competitiv care se instalează adesea la masa negocierilor. La unele ședințe de negocieri veți fi „participanți”, pe altele le veți organiza voi. Când adunați toate informațiile – și învățați să le folosiți –, vă va fi ușor să negociați în tot ce ține de viața voastră.

Adesea aud oameni spunând: „Nu pot negocia bine din cauză că sunt agitat și încordat”. Unii oameni pur și

simplu încremenesc și abia dacă își pot expune punctul de vedere. Am constatat că, de cele mai multe ori, acești oameni sunt speriați și agitați pentru că le lipsește încrederea în propriile aptitudini. Aveți încredere! Dacă veți aplica în mod sistematic ideile din această carte, veți vedea că nivelul încrederii în voi înșivă crește.

ÎN CAZUL ÎN CARE COMUNICAȚI CU CEILALȚI, ACEASTĂ CARTE ESTE PENTRU VOI

- Sunteți proprietarul unei afaceri și negociați prețuri cu clienții, condiții cu beneficiarii sau salarii cu angajații.
- Sunteți terapeut sau un alt gen de specialist și negociați o schemă de plată cu un client care nu dispune de prea mulți bani luna aceasta.
- Sunteți un părinte care negociază cu directorul școlii unde învață copilul vostru în probleme legate de pază și protecție sau negociați cu propriul copil despre drepturile și îndatoririle pe care le are acasă.
- Dați un bun spre a fi administrat prin procură, adoptați un copil, cumpărați o casă, vreți să fie tăiat un anume copac de pe proprietatea vecinului și căutați un avocat care să vă reprezinte.
- Sunteți un adult într-o familie cu patru membri și încercați să împărțiți treburile din casă.
- Sunteți reprezentant sindical și vă ocupați de încălcările contractuale.
- Sunteți reprezentantul conducerii la negocierea unui contract cu sindicatul sau un reprezentant al sindicatului care exprimă poziția membrilor de sindicat.

- Sunteți student și solicitați ajutor financiar – sau un împrumut pentru plata școlii – de la bunică, părinte sau unchi.
- Vă căsătoriți anul viitor, părinții niciunuia dintre voi nu sunt de acord cu planurile de căsătorie, iar unii membri ai familiei amenință că nu vor veni la nuntă.
- Locuiți împreună cu alte cinci persoane într-o casă mare și trebuie să țineți frecvent ședințe pentru rezolvarea problemelor care se ivesc.
- Partenerul de viață v-a părăsit și trebuie să împărțiți bunurile și să plătiți facturile comune.
- Vă mutați împreună cu partenerul de viață și negociați totul, de la treburile casei până la bani și la locul unde să vă agățați tabloul preferat.

E clar mesajul? Această carte se adresează oamenilor care trăiesc într-o societate agitată și complexă. Este pentru bărbați, femei, tineri, oameni de afaceri, angajați, profesioniști din toate domeniile, proprietari de case, parteneri de viață și părinți.

De câțiva ani buni, împărtășesc ceea ce știu despre negocieri cu colegii mei din avocatură și din lumea corporațiilor, cu participanții la atelierele de lucru și cu oamenii care vin la seminarele și conferințele mele motivaționale. Aduc o perspectivă unică în acest domeniu, pentru că sunt avocat și am un doctorat în comunicare. Sunt conștient de importanța componentei psihologice a negocierii. Se poate spune că mi-am petrecut cea mai mare parte a carierei mele ca avocat și, în ultimii ani, ca orator și instructor ajutând oamenii să integreze cunoștințele din mai multe domenii pentru a-și crea și a-și atinge obiectivele. Acum mă bucur că pot să vă împărtășesc și vouă ceea ce am învățat de la viață.

În prima mea carte, „Quality Mind, Quality Life” (Meta Publications, 1995), am prezentat negocierea drept una dintre nenumăratele aptitudini de care avem nevoie pentru a da calitate vieții noastre. Mulți oameni m-au îndemnat să dezvolt și să detaliez informațiile despre negociere pe care le-am prezentat acolo. Am luat în serios rugămințile lor stăruitoare și acum vă ofer rezultatul.

Cred cu tărie că evoluăm (e adevărat, câteodată progresul pare foarte lent) către o societate în care negocierea va fi din ce în ce mai respectată și, cel mai important, va fi folosită pentru a aplana conflictele și divergențele înainte ca urâtenia, alienarea și violența să ne forțeze să luăm măsuri. În multe comunități, centrele de mediere sunt considerate un mod eficient de a împiedica aglomerarea tribunalelor cu dispute care ar putea fi foarte bine rezolvate prin negociere. În lumea corporațiilor, a organizațiilor private și a asociațiilor, construirea „consensului” devine un ideal pentru care merită să lupti.

Pe parcursul acestei cărți, veți găsi termeni cum sunt „competitiv” și „cooperant”, pe care îi folosesc pentru a descrie stilul de negociere al oamenilor. Unii oameni consideră cooperarea un concept pozitiv, iar competitivitatea, unul negativ, cel puțin așa se întâmplă de multe ori. Nu trebuie să confundăm lucrurile! Ca stil, adesea folosim strategii din ambele zone. Însă, în ceea ce privește procesul, dați-mi voie să expun clar punctul de vedere care mă deosebește de ceilalți instructori din branșă. Cred cu tărie că trăim într-o societate care, prin chiar natura ei, este competitivă. În mod natural, cei mai mulți dintre noi vrem să ieșim învingători în acțiunile noastre, fie că înseamnă să câștigăm la masa de joc, pe terenul de baschet, în carieră sau atunci când cumpărăm ceva. Competitivitatea este forța care ne impulsionează

să vrem să câștigăm și care nu dispare niciodată. Chiar și atunci când o negociere se îndreaptă spre momentul final, când toate părțile implicate cooperează pentru a ajunge la un acord, acest simț al competitivității, dorința de a obține un rezultat cât mai bun pentru noi sau pentru clientul nostru, nu dispare niciodată. În cartea „The Power Game”, Hedrick Smith scria: „Suntem o națiune de jucători... preocupați de câștig și de pierdere... crezul nostru este competiția”. Deși Smith se referă la politica din Washington D.C., același lucru este valabil și atunci când discutăm despre procesul de negociere între oameni.

Mulți oameni încep fiecare proces de negociere cu atitudinea că vor să obțină cel mai bun rezultat pentru ei înșiși. Asta nu înseamnă egoism; este interes propriu și nu e nimic rău în asta. De fapt, dacă toți am învăța să ne negociem pozițiile mai clar și cu mai multă competență, am găsi moduri de a echilibra interesele competitive din viața noastră și din societate, în ansamblul ei. Însă, o facem cu intenția ca în final să obținem tot ce se poate obține.

Este important să știm că, în esența lor, competiția și negocierea sunt procese psihologice. Să-l luăm ca exemplu pe Brian, care-și negociază salariul pentru un loc de muncă nou cu potențialul său angajator, domnul Gummo. Brian ar putea să accepte o ofertă salarială mai mică decât suma cerută de el dacă domnul Gummo i-ar explica foarte clar că a făcut toate eforturile pentru a-i obține salariul cerut. La nivel psihologic, Brian ar vedea un șef care luptă pentru el, iar acest lucru ar cântări mult în decizia lui de a accepta postul.

Încercăm să intrăm în mintea celorlalți și ei, la rândul lor, încercă să intre în mintea noastră. În negocierea eficientă, înțelegem că fiecare individ își aduce în cadrul

negocierii toată experiența acumulată până în acel moment. Capacitatea de a-i înțelege pe ceilalți este esențială pentru ca negocierea să reușească. De aceea am numit succesul în negociere „jocul cu mintea” – și suntem întotdeauna jucători în această activitate absolut omenească.

Cred că nu a existat niciodată, în toată istoria umanității, o epocă în care abilitatea de a negocia să fi fost mai importantă. Cu fiecare nouă criză prin care trecem, negocierea devine din ce în ce mai complexă la nivel global. Acesta este tabloul general. Însă fiecare dintre noi, în plan personal, ne confruntăm zilnic cu tot felul de probleme. Din fericire, nevoile noastre (care câteodată ne par catastrofale) pot fi rezolvate de cele mai multe ori într-un mod eficient. Dezvoltarea abilităților de negociere înseamnă îmbunătățirea calității vieții, relații mai puternice și un mai bun control asupra propriului destin. Dacă aceste obiective merită efortul – ceea ce înseamnă să facem tot ce ne stă în putință în această viață –, te invit să citești mai departe!