

practic

Arta de a negocia

HERB COHEN

Cum să obții ceea ce vrei
Nimic nu se pierde,
totul se negociază



HUMANITAS

HERB COHEN, unul dintre cei mai celebri negociatori americani ai ultimelor patru decenii, s-a implicat serios în câteva dintre cele mai dramatice evenimente din lume – de la preluări ilegite ale puterii în diverse state la negocieri cu teroriști care iau ostatici. În timp ce era consilier al președinților S.U.A. Carter și Reagan în privința combaterii terorismului, a participat la negocierile legate de Criza Ostaticilor din Iran sau de Criza din Golf.

Analizele și punctele sale de vedere asupra unor asemenea evenimente petrecute la cel mai înalt nivel politic au apărut în prestigioase publicații internaționale și el însuși a fost subiectul unor articole în *Time* sau *People*.

Cea mai cunoscută carte a sa este *Arta de a negocia*, cu care s-a aflat aproape un an pe lista de best-seller-uri ale lui *New York Times* și care a fost tradusă deja în 21 de limbi.

HERB COHEN

Arta de a negocia

Cum să obții ceea ce vrei
Nimic nu se pierde, totul se negociază

Traducere din limba engleză de
Ciprian Săucan



HUMANITAS
BUCUREȘTI

Coperta
GABI DUMITRU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
COHEN, HERB

Arta de a negocia: cum să obții ceea ce vrei: nimic nu se pierde, totul se negociază / Herb Cohen. – București: Humanitas, 2007

ISBN 978-973-50-1576-3

316.472.4

Herb Cohen

YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING

Copyright ©1980, 1994 Herb Cohen

© HUMANITAS, 2006, pentru prezenta versiune românească

EDITURA HUMANITAS

Piața Presci Libere 1, 013701 București, România

tel. 021/317 18 19, fax 021/317 18 24

www.humanitas.ro, editors@humanitas.ro

Comenzi CARTE PRIN POȘTĂ: tel. 021/311 23 30,

fax 021/313 50 35, C.P.C.E. – CP 14, București

cpp@humanitas.ro, www.librariilehumanitas.ro

În memoria tatălui meu, Morris Cohen, pentru care strategia de negociere consta întotdeauna în a oferi mult mai mult decât primea. Viața lui a fost o dovadă în acest sens.

Mulțumiri

Cele mai bune gânduri ne vin de la alții.

RALPH WALDO EMERSON

La fel ca oricare altă carte, și aceasta are o lungă istorie. De-a lungul anilor, numeroase experiențe și oameni și-au pus amprenta asupra gândirii mele. În acest sens, cinstit și corect este să spun că lucrul la manuscris a început în fapt acum multă vreme.

Pe de altă parte, paginile ce urmează sunt, în primul rând, rezultatul a treizeci de ani de implicare directă în mii de negocieri. În tot acest timp am învățat enorm de la mai mulți teoreticieni și practicieni renumiți, atât din sectorul guvernamental, cât și din cel privat.

Și totuși, ar fi nedrept dacă n-aș menționa în mod special câțiva oameni care au contribuit la dezvoltarea mea personală. Cu toate că ei nu pot fi făcuți răspunzători pentru nimic din ceea ce am scris, este vorba despre următorii: Robert E. Alberts, Saul D. Alinsky, Renee Blumenthal, Harlan Cleveland, Michael Di Nunzio, Viktor E. Frankl, Jay Haley, Eric Hoffer, Eugene E. Jennings, George F. Kennan, Marya Mannes, Norman Podhoretz, Bill Rosen, Bertrand Russell, Arthur Sabbath, Francis A. Sinatra și, bineînțeles, Esther Greenspun.

Le mulțumesc de asemenea celor care au contribuit în mod expres la scrierea acestei cărți: lui George Elrick, Eleanor Harvie, Anita Lurie și prietenului meu cel mai bun, Larry King. Le rămân îndatorat lui Carole Livingston, pentru sfaturile pe care mi le-a oferit, și editorului meu, Lyle Stuart, pentru curajul deosebit și răbdarea de care a dat dovadă.

Mai presus de orice însă, aș vrea să-i mulțumesc soției mele, Ellen, pentru că m-a susținut în demersul meu. Fără ea, n-aș

fi reușit nici măcar să plănuiesc o asemenea întreprindere, cu atât mai puțin să o duc la bun sfârșit.

Înainte de a continua, aş vrea să insist asupra a trei aspecte pe care cititorii le vor remarca pe parcursul lecturii.

În primul rând, trebuie să știți că nu am intenționat să aduc nimănui vreo jignire prin folosirea predominantă în text a genului masculin. Ore întregi am încercat să îmblânzesc semantica în redactarea acestei cărți. Dar, prin eliminarea problemei pronumelui, discursul devenea fie derutant, fie poticnit. În consecință, se poate să descoperiți uneori eventuale dovezi de discriminare în această privință, lucru pentru care îmi cer scuze. Evident, nu susțin opinia potrivit căreia, doar pentru că Eva a fost creată din coasta lui Adam, femeile ar trebui să stea cu un pas în spatele bărbatului. În aceste vremuri de emancipare, vina o poartă în primul rând limba noastră maternă.

În al doilea rând, am preferat să nu folosesc în sprijinul conceptelor sau ideilor din această carte nici un fel de referințe, note de subsol sau explicații tehnice. Cartea de față se adresează omului de rând și se vrea a fi un ghid practic, ușor de citit, și nu o lucrare științifică, pentru specialiști. Ideile și exemplele trebuie să vorbească de la sine. Altfel, orice notă de subsol ar fi de prisos oricum.

În sfârșit, am insistat asupra caracterului general al discursului, eliminând aspectele tehnice sau juridice, astfel încât conceptele de bază să devină ușor de înțeles. Evident, în unele cazuri ideea a trebuit să fie prezentată cu un oarecare umor, metaforic – pentru a nu fi luată la modul literal.

Nu stă în intențiile mele să prescriu rețete de comportament ori să influențez cititorii sub o formă sau alta. Scopul meu este să scot în relief diversele oportunități, capcanele în care ar putea cădea, opțiunile și alternativele pe care le au la dispoziție. Fiecare persoană poate reuși să obțină ceea ce-și dorește, în funcție de propriile trebuințe și pornind de la nevoile proprii.

HERB COHEN
Northbrook, Illinois
septembrie 1980

partea întâi

Da, poți



1. Ce este negocierea?

*Ca să ajungeți în Țara Făgăduinței,
trebuie să vă negociați drumul prin pustie.*

Lumea în care trăiți este o imensă masă a negocierilor și, vrând-nevrând, vă numărați printre participanți. Dumneavoastră, ca individ, intrați în conflict cu alți indivizi: membri ai familiei, agenți de vânzări, concurenți sau entități cu denumiri pompoase precum „Sistemul“ ori „structura puterii“. De modul în care îi faceți față depinde nu numai bunăstarea dumneavoastră, ci însăși capacitatea de a vă bucura de viață.

Negocierea reprezintă un domeniu al cunoașterii și efortului ce se concentrează asupra câștigării bunăvoinței unor oameni de la care ne dorim ceva anume. Nimic mai simplu.

Ce ne dorim?

Ne dorim o mulțime de lucruri: prestigiu, libertate, bani, dreptate, statut social, iubire, siguranță și recunoaștere din partea celorlalți. Unii oameni știu mai bine cum să obțină ceea ce-și doresc. Și dumneavoastră veți deveni unul dintre aceștia.

De obicei, se presupune că se bucură de răsplată doar cei talentați, conștiincioși și educați. Celor care credeau că virtutea și munca asiduă vor învinge până la urmă, viața le-a dovedit deja contrariul. „Câștigătorii“ par să fie oameni care nu numai că sunt competenți, dar au și abilitatea de a-și „negocia“ calea spre atingerea scopului.

Ce este negocierea? Este folosirea informației și a puterii astfel încât să modifice comportamentul oamenilor într-o „rețea de tensiune“. La o analiză mai atentă a acestei definiții largi, ne dăm seama că, de fapt, negociem tot timpul, atât în existența privată, cât și în cea profesională.

În afara slujbei, în ce mod folosim informația și puterea pentru a schimba comportamente? Le folosim cu prietenii și rudele. Soțul negociază cu soția și invers – căsnicia fiind, sper, și pentru dumneavoastră o situație de colaborare de tip *win-win* (câștig-câștig). Negociem cu polițistul care vrea să ne dea amendă, cu magazinele care ne refuză cartea de credit, cu proprietarul care nu ne furnizează serviciile esențiale sau vrea să mărească chiria, cu cei care încearcă să ne încarce nota de plată, cu agentul de vânzări care vrea să dea lovitura pe spezele noastre, cu recepționarul care „nu mai are camere“, deși am făcut rezervare. Unele dintre cele mai frecvente și frustrante negocieri au loc în interiorul familiei, în special între părinți și copii. Vă voi da aici un exemplu din experiența mea personală.

Eu și soția mea avem trei copii. Cel mai mic dintre ei cântărea la nouă ani doar vreo 25 de kilograme, foarte puțin pentru acea vârstă. De fapt, toată familia se simțea jenată din cauza lui. Spun asta pentru că și eu, și soția mea, precum și ceilalți doi copii ai noștri suntem niște gurmanzi. Iar oamenii ne tot întrebau: „Ce-i cu copilul ăsta?“ sau „El al cui este?“.

Fiul nostru ajunsese în halul acela adoptând anumite strategii sau evitând să se pună în situații în care ar fi putut fi tentat să mănânce. Eliminase complet din vocabular cuvinte precum „gustare“, „bucătărie“, „cină“ și „hrană“.

Acum câțiva ani, într-o vineri seara, m-am întors acasă după o săptămână ascetică de călătorii și prelegeri. Te simți atât de singur când călătorești – așa că preconizasem o negociere cu soția mea pentru acea seară. Ajuns acasă, am fost îngrozit să-mi găsesc soția chircită pe canapea, în poziția fetusului, sugându-și degetul cel mare. Mi-am dat seama că se întâmplase ceva grav.

— Am avut o zi grea, a murmurat ea.

Ca s-o scot din dispoziția ei proastă, am întrebat-o:

— Ce-ar fi să luăm cu toții masa la restaurant?

Ea și cei doi copii mai mari au răspuns la unison:

— Grozavă idee!

Însă fiul nostru de nouă ani era de altă părere:

— Eu nu merg la restaurant! Acolo se servește mâncare!

În acel moment, l-am luat pe sus și l-am dus la mașină – c și asta o formă de negociere.

La restaurant, mezinul a continuat să se plângă. În cele din urmă, m-a întrebat:

— Tată, de ce trebuie să stau la masă împreună cu toată lumea? De ce nu pot sta *sub* masă?

M-am întors spre soția mea.

— Cine crezi c-o să-și dea seama? Suntem patru la masă și unul sub masă. Poate chiar ieșim mai ieftin la nota de plată!

La început ea nu a fost de acord, dar am convins-o că ideea ar putea da roade.

Am început să mâncăm, iar primele zece minute au trecut fără evenimente. Înainte să vină felul doi, am simțit o mână rece pe piciorul meu. După câteva secunde soția mea a sărit ca arsă.

Supărat foc, m-am întins sub masă, l-am înhățat de umeri pe vinovat și i-am făcut vânt pe scaunul de lângă mine. Am bombănit spre el:

— Stai acolo! *Nu* vorbi cu mine, nici cu mama ta, nici cu frate-tău, nici cu soră-ta!

— Sigur, dar pot să stau în picioare pe scaun? a întrebat el.

— Bine, am cedat, numai lasă-ne în pace!

După douăzeci de secunde, fără nici o avertizare, copilul acela sfrijit și-a pus palmele căuș la gură și-a început să strige:

— Ce restaurant jegos!

Deși luat prin surprindere, am avut prezența de spirit să-l înșfac de după ceafă, să-l ascund sub masă și să cer nota.

În drum spre casă, soția mi-a spus:

— Herb, cred că am învățat ceva astă-seară: să nu-l mai luăm niciodată pe monstruleț la restaurant!

Recunosc că *nu* l-am mai invitat la restaurant niciodată. Acel copil de nouă ani și-a folosit, în acea situație jenantă, puterea

și informațiile pentru a ne modifica propriul comportament. Ca mulți dintre puștii de azi, și el este un negociator – cel puțin în raport cu părinții lui.

La serviciu negociem permanent – chiar dacă nu suntem întotdeauna conștienți de acest lucru. Subalternii sau angajații folosesc informația și puterea pentru a influența comportamentul superiorilor. Să spunem că aveți o idee sau o propunere care vreți să vă fie acceptată. E nevoie atunci să vă prezentați punctul de vedere astfel încât el să răspundă nevoilor actuale ale șefului dumneavoastră, precum și priorităților organizației în care lucrați. Există atât de multe persoane cu competențe tehnice, care însă nu au abilitățile necesare pentru a-și vinde ideile. Ca o consecință, acei oameni se vor simți frustrați.

În lumea de azi, un șef înțelept știe să negocieze permanent pentru a câștiga devotamentul angajaților săi. Ce este un șef? E cineva împuternicit cu autoritate oficială și care reușește să-i determine pe oameni să facă de bunăvoie ceea ce trebuie făcut. Știți foarte bine că cea mai bună cale de a vă „manevra” șeful – adică de a-l transforma într-o marionetă ale cărei sfori le mânuiți dumneavoastră – constă în a face întocmai ceea ce vă spune el să faceți. Atunci când vă indică ce anume trebuie să faceți, notați-vă pe hârtie și întrebați-l doar atât:

— *Asta* vreți să fac?

Apoi urmați-i indicațiile cuvânt cu cuvânt.

După două săptămâni, va veni la dumneavoastră spumegând:

— Ce s-a întâmplat?

La care o să-i replicați:

— Nu știu. Am procedat întocmai cum mi-ați spus.

În prezent avem și o denumire pentru acest fenomen, și anume „supunere malițioasă”. Și sunt mulți cei care au făcut din această practică o adevărată artă. Așadar, dacă sunteți șef, nu cred că v-ați dori ca angajații dumneavoastră să facă întocmai ce le spuneți. Ba chiar ar fi de preferat din când în când să facă ceea ce *nu* le spuneți să facă, și adesea ceea ce nu le *puteți* spune

să facă, tocmai pentru că foarte multe probleme pur și simplu nu pot fi anticipate.

Trebuie să negociați nu doar cu șeful sau cu subalternul dumneavoastră, ci și cu cei aflați pe aceeași treaptă în ierarhia profesională. Ca să vă puteți face treaba, aveți nevoie de colaborarea, ajutorul și sprijinul atâtor oameni care nu se află neapărat deasupra sau dedesubtul dumneavoastră în organigramă. Ei pot avea diverse funcții sau specializări, poate chiar se află în partea cealaltă a orașului. Vă trebuie anumite aptitudini de negociere ca să le obțineți ajutorul și sprijinul.

Se poate să negociați cu clienți, bancheri, vânzători, furnizori, chiar cu agenții guvernamentale, de la Fisc la Forțele de Muncă sau diverse instituții de sănătate. Puteți negocia ca să obțineți un buget mărit, un birou mai mare, mai multă autonomie, mai mult timp liber. Puteți negocia pentru a obține transferul în altă zonă a țării sau orice altceva considerați dumneavoastră că v-ar satisface trebuințele. Ceea ce vreau să spun este că negociați mai des decât vă dați seama. Prin urmare, trebuie să învățați să negociați așa cum trebuie. Puteți învăța să fiți eficient – și deci să vă îmbunătățiți calitatea vieții – deopotrivă la slujbă și în afara ei.

În orice negociere de pe lumea asta (de la negocierea diplomatică până la cumpărarea unei case) sunt întotdeauna prezente trei elemente esențiale:

- a) *informația* – echipa rivală pare să știe mai multe despre dumneavoastră și nevoile proprii decât știți dumneavoastră despre ea;
- b) *timpul* – cei cu care negociați nu par să resimtă aceleași presiuni organizaționale sau de timp ca dumneavoastră;
- c) *puterea* – echipa adversă pare să aibă mai multă putere și autoritate decât simțiți că aveți dumneavoastră.

Puterea e un concept extraordinar, ce desemnează capacitatea sau abilitatea de a atinge scopuri, de a exercita un anumit control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor – și asupra

ta însuși. Totuși, orice formă de putere ține de percepție. Dacă dumneavoastră considerați că dețineți puterea, atunci așa este. Dacă vă gândiți că nu o dețineți, atunci, chiar să fie adevărat contrariul, tot nu o dețineți. Altfel spus, aveți mai multă putere dacă credeți într-adevăr că dețineți controlul și dacă percepeți ocaziile vieții ca pe niște negocieri.

Abilitatea de a negocia vă influențează capacitatea de a vă pune amprenta asupra lumii din jur, conferindu-vă siguranța că dețineți controlul asupra propriei dumneavoastră vieți. Nu înseamnă să recurgeți la tertipuri sau să intimidați oamenii, ci înseamnă să descifrați informațiile, timpul și puterea astfel încât să modificați comportamente. Înseamnă să răspundeți unor nevoi (ale dumneavoastră și ale celorlalți) pentru a face ca lucrurile să evolueze așa cum vă doriți.

Măiestria de a negocia nu datează de ieri, de azi. În opinia mea, doi dintre cei mai mari negociatori din istorie au trăit acum circa două mii de ani. Nici unul nu a fost parte a Sistemului vremii sale și nici unul nu s-a bucurat de vreo autoritate formală. Și totuși, ambii au exercitat puterea.

Amândoi purtau haine ponosite și umblau punând întrebări (așadar, adunau informații), unul sub forma silogismului, celălalt sub cea a parabolilor. Acești oameni aveau obiective și standarde. Erau dispuși să-și asume riscuri – păstrând totuși permanent controlul asupra situației. Fiecare dintre ei și-a ales locul și maniera în care să moară. Iar prin moartea lor, și-au câștigat devotamentul discipolilor, care au schimbat sistemul de valori al lumii noastre. În fapt, mulți dintre noi încercăm să trăim astăzi în conformitate cu valorile celor doi.

Mă refer, desigur, aici la Isus Cristos și la Socrate. În concepția mea, ei sunt două exemple de negociatori: negociatori etici de tip *win-win*, persoane înzestrate cu darul puterii. De fapt, ambii au folosit cu bună știință numeroase dintre abordările colaborative pe care le voi discuta în această carte.

2. Aproape totul este negociabil

Semnul nu apăruse acolo cu ajutorul unei forțe supranaturale.

În general, informațiile, presiunea timpului și percepția asupra puterii deosebesc frustrarea de satisfacție. Voi exemplifica folosind o situație ipotetică. Vă treziți dimineata și mergeți să vă luați un pahar cu lapte din frigider. Intenționați să-l beți simplu, cea mai mare parte, iar restul să-l turnați în cafea mai târziu. Deschideți frigiderul și vreți să apucați sticla de lapte, dar vă dați seama că e umedă, iar podeaua e plină de apă. Soția rostește verdictul întregii situații în termeni tehnici: „Frigider defect“.

— Cred că avem nevoie de unul nou, vă dați dumneavoastră cu părerea. Hai să cumpărăm unul de la un magazin cu preț unic, să nu trebuiască să ne tocmim.

Cum copiii sunt prea mici ca să fie lăsați singuri acasă, le spuneți:

— Treceți în mașină! Mergem să cumpărăm un frigider.

Pe drum discutați despre suma aflată la dispoziție. Neavând prea mulți bani gheață pe moment, vă hotărâți să nu cheltuiți mai mult de 450 de dolari. Cu alte cuvinte, vă fixați în minte un obiectiv clar.

La magazin (să spunem, de dragul narațiunii, că ar fi vorba despre Sears), vă îndreptați cu pas vioi și cu toată trupa după dumneavoastră spre raionul de electrocasnice. Treceți în revistă oferta de frigidere și găsiți unul ce pare să corespundă pretențiilor dumneavoastră, dar prețul e de 489,95 de dolari. Cu 39,95 mai mult decât vă permite portofelul. Și nu e o etichetă din

acelea obișnuite, scrise cu carioca, ci o etichetă scumpă, tipărită. Parcă o forță supranaturală v-a pus-o în cale.

Cereți ajutorul unui vânzător.

— Aș vrea să discutăm puțin despre acest frigider.

— Vă place?

— O, da! îi răspundeți.

— Bine, atunci vă fac bonul de casă.

— Nu, nu, așteptați puțin. Să stăm un pic de vorbă! exclamați dumneavoastră.

Ridicând din sprâncene, vânzătorul spune:

— Vă aștept la ghișeu, după ce vă sfătuiți cu soția.

Și acum, vă întreb: se anunță o negociere ușoară sau una complicată? Mulți ar alege a doua variantă. De ce? Din cauza informațiilor incomplete, a eventualei crize de timp și din cauza puterii percepute.

Informațiile. Ce știți despre nevoile pe care le resimte vânzătorul cu pricina sau chiar magazinul? Vânzătorul are salariu fix, comision din cota de vânzări sau, poate, o combinație a celor două tipuri de remunerație? Nu știți. Trebuie să se înscrie într-un buget, într-o medie de vânzări sau are un termen-limită de respectat? Nu știți. A avut o lună excelentă sau șeful l-a avertizat că trebuie să vândă un frigider chiar azi – „fiindcă dacă nu...“? Nici asta nu știți. Cum stau lucrurile cu achiziția pe care vreți s-o faceți? Să fie oare acesta cel mai bun frigider din lume sau, poate, magazinul vrea să scape de el, indiferent la ce preț? Nu știți. Care ar fi costurile pieselor și reparațiilor pentru modelul respectiv? Iarăși, nu se știe. Magazinul scoate profit din comercializarea acestui tip de frigider, și dacă da, cât? Nici asta nu știți.

Evident, nu știți prea multe despre vânzător, nici despre magazin. Dar oare vânzătorul știe ceva despre dumneavoastră? Da. Știe că vă interesează acel frigider. De obicei, prin celelalte raioane ale magazinului te poți plimba fără să vrei nea-

părat să cumperi ceva anume, dar la frigidere te uiți pentru că îți trebuie unul. Pe lângă această evidență, vânzătorul mai știe și care este concurența din apropiere, dacă sunt reduceri la alte magazine și care anume mai sunt prețurile pe piață.

Deși pare că vă ignoră – deocamdată – pe dumneavoastră și soția dumneavoastră, de fapt vânzătorul trage cu urechea la conversație: frigider stricat, buget limitat, necesitatea de a cumpăra un frigider nou. Aproape tot ce vorbiți înclină și mai mult balanța informațiilor în favoarea vânzătorului și-i întărește poziția în negociere.

Iar poziția este din ce în ce mai solidă cu fiecare mic comentariu pe care îl faceți: „Culoarea chiar îmi place“, „Nu cred c-o să găsim un preț mai convenabil în altă parte“, „E cel mai încăpător congelator pe care l-am văzut vreodată“.

Luați aminte că vânzătorul nu va răspunde niciodată direct la nici o întrebare care să vă furnizeze *dumneavoastră* informații. Orice răspuns al lui va veni tot sub forma unei întrebări. Dumneavoastră îi spuneți: „Să presupunem că aș cumpăra acest frigider, când mi l-ați putea livra acasă?“, iar el va răspunde: „Când anume doriți să vă fie livrat?“. Dumneavoastră veniți cu replica: „Ce-ați spune de astăzi după-masă?“, iar el: „De ce atât de repede?“. În acel moment, îi veți explica: „Pentru că alimente în valoare de 70 de dolari sunt pe cale să se strice!“

Îi convine vânzătorului această informație? Bineînțeles. Tocmai i-ați făcut cunoscut fără să vreți faptul că sunteți sub presiunea timpului, fără să aflați însă dacă el are sau nu un termen-limită în această tranzacție.

Timpul. Presiunile ce țin de organizare și de timpul alocat creează un gol informațional din ce în ce mai mare. Vânzătorul din exemplul nostru pare a fi foarte relaxat, iar „organizația“ lui nu e la vedere. Spre deosebire de „organizația“ dumneavoastră, care este și foarte vizibilă, și dezbinată. Unul spune „hăis“, altul „cea“.

Iar copiii dumneavoastră credeți că stau cuminți lângă frigider, așteptând să încheiați tranzacția? Nicidecum. Unul dintre puști se joacă de-a v-ați ascunselea prin... frigidere!

— Unde este?

— Cred că în cel galben, ăla cu ușa închisă. Dacă nu-l scoatem, în trei minute se sufocă!

Dar celălalt puști? Este în celălalt capăt al magazinului, cu o crosă și un puc din plastic, dând pase iuți în mașinile de spălat și uscătoare. La fiecare câteva minute, strigă:

— Haideti! Grăbiți-vă! Începe meciul!

În vreme ce „organizația” dumneavoastră vă ține sub presiune, vânzătorul se plimbă de ici-colo ca și cum n-ar avea nici un interes să vândă acel frigider. Din când în când, vă întrebă cu nonșalanță:

— Ei? V-ați răzgândit?

Puterea. Pe lângă toate acestea, mai apare și problema puterii, putere care se manifestă în cazul nostru sub două forme.

A. Puterea precedentului creat. Majoritatea oamenilor cred cu fermitate că nu se poate negocia într-un magazin cu prețuri fixe. „De ce l-ar numi altfel «magazin cu preț unic?»” Ceea ce determină următorul lanț al cauzalității:

- sunt convinși că nu se poate negocia într-un astfel de magazin;
- prin urmare, nici nu încearcă să negocieze cu vânzătorul;
- rezultă astfel incapacitatea lor de a negocia cu un asemenea vânzător, ceea ce le îndreptățește credința inițială că e inutil să încerci așa ceva.

Acesta ar fi un prim exemplu de profecție care se autoîmplinește.

Ați avut vreodată ocazia să vedeți pe cineva tocmindu-se într-un magazin cu prețuri fixe? Însăși ideea pare absurdă.

Clientul poate face o încercare timidă să aducă în discuția cu vânzătorul tema sensibilă a negocierii prețului. Bineînțeles,

vânzătorul înțelege ce anume intenționează clientul, de vreme ce a mai trecut de multe ori prin același scenariu. Vrea însă să-l facă pe client să formuleze chestiunea în termeni preciși.

Într-un târziu, o să-l întrebe:

– Care-i problema?

Clientul arată către afișul cu prețul, bolborosind:

– Știți dumneavoastră.

– E ceva în neregulă cu afișul? întreabă atunci vânzătorul.

– Nu, nu... doar că e pre-pre...

Vânzătorul întreabă cu inocență:

– Pre-pre... ce?

– Prețul! izbucnește în cele din urmă clientul.

Iar vânzătorul se arată atunci profund indignat, spunând emfatic:

– Dar vă rog, domnule, vă aflați la Sears!

Când mi se întâmplă chiar mie un astfel de episod, mă scuz spunând:

– A, îmi pare rău. Nu mi-am dat seama unde sunt.

După care soția clientului, iritată, iese val-vârtej din magazin, aruncându-mi peste umăr:

– Nu mai merg niciodată cu tine la cumpărături!

Ceea ce, trebuie să recunosc, nu e chiar așa de rău, acesta fiind unul dintre scopurile mele colaterale.

Există însă o modalitate de a demonta un astfel de scenariu: nu trebuie să vă comportați ca și cum experiența dumneavoastră limitată v-ar transforma în posesorul unor adevăruri universale, pentru că nu e așa. Este necesar să faceți efortul de a depăși propria dumneavoastră experiență și de a vă verifica ipotezele. Spre marea dumneavoastră uimire, veți constata că multe dintre ele sunt greșite. Fiți mai ambițioși și nu mai adoptați acea atitudine negativă care vă frânge elanul și încrederea în sine de la bun început, așa cum arată și următorul catren:

*Se spunea că e o treabă imposibil de făcut,
Iar cutare s-a apucat de ea cu inima-ndoită,*

*S-a prins de treaba cea de nefăcut,
Și, ca să vezi, chiar n-a putut s-o facă.*

În calitate de negociator, asumați-vă anumite riscuri, dezbatăți-vă de precedentul experienței dumneavoastră, puneți-vă ideile la încercare, ridicați ștacheta și fiți din ce în ce mai exigent.

În povestea de mai sus, cu frigiderul de 489,95 de dolari, puterea se manifestă și sub o a doua formă.

B. Puterea legitimității. Puterea caracterului legitim derivă din autoritatea percepută sau imaginată – adesea, o autoritate reprezentată printr-un semn, un formular, un document –, în mod normal dintr-o autoritate care nu poate fi pusă sub semnul îndoielii.

De pildă, dacă vă voi cere să faceți cutare lucru, veți interpreta cererea mea din perspectiva propriilor dumneavoastră trebuințe. În cazul în care solicitarea mea și nevoile dumneavoastră sunt compatibile, s-ar putea să-mi faceți pe plac. Dar în cazul în care un semn vă va cere să faceți ceva anume, practic este aproape imposibil să nu vă supuneți. Să mă explic.

Foarte frecvent, hotelurile, cum ar fi spre exemplu Holiday Inn, își avertizează clienții printr-un mic afiș plasat la biroul de recepție că eliberarea camerelor se face la ora 13.

Cât la sută dintre oaspeți credeți că își vor permite inconvenientul de a elibera camera la ora 13 fix? Cineva mi-a pus odață tocmai această întrebare. M-am gândit o clipă și i-am răspuns: 40 %. Mai târziu, am aflat de la reprezentanții lanțului hotelier menționat că ponderea e între 90 și 95 %, în funcție de locație.

Vi se pare șocantă această cifră? Și mie. La urne merg doar 55 % dintre americani, dar iată că 95 % dintre clienții hotelului Holiday Inn părăsesc camerele închiriate exact la ora stabilită. Ce anume cauzează această migrație spre recepție nu mai de vreme de ora 13?

Mi s-a întâmplat și mie acum cinci ani să închiriez o cameră la un astfel de hotel. Pe la ora 12,30, înainte să plec la aeroport,

am coborât la recepție să achit nota. Nu mai aștepta nimeni în afară de mine, dar îmi era foame, așa că am trecut mai întâi pe la bufet, am mâncat, am trecut consumația pe nota de plată totală către hotel și m-am întors la recepție. Era ora 13 și presupuneam că nu venise mai nimeni în acea jumătate de oră.

Am ajuns: 28 de oameni stăteau aliniați la recepție. Nu-mi venea a crede. În numai jumătate de oră! „Probabil n-au nici o treabă cu eliberarea camerelor. După cum arată, sunt turiști în grup organizat, așteptând să facă vreun tur al împrejurimilor, printre care se numără și Holiday Inn.“ În asemenea condiții, nu mi se părea normal să stau la acea coadă. M-am hotărât să merg în față, imaginându-mi că sunt singurul client care dorea să elibereze camera.

Îndreptându-mă spre ghișeu, am observat privirile deloc prietenoase aruncate de presupușii turiști. Atunci am început să bănuiesc cum stau lucrurile și, ușor jenat, m-am așezat la coadă. Bătându-l ușor pe umăr pe cel din față mea, l-am întrebat ce se așteaptă la acel rând.

— Predarea camerelor, mi-a răspuns.

— Cum așa?

— Pentru că la această oră se eliberează camerele, a mormăit el.

— De unde *știți*? l-am întrebat.

— Păi, așa scria pe ușă.

Răspunsul acesta era foarte important. Persoana aceea văzuse un afiș pe o ușă și de aceea se afla acolo.

Încă un exemplu despre puterea legitimității: angajatul unei firme își ia inima în dinți și merge la șef.

— Mă scuzați, vreau o mărire de salariu. Cred cu toată tăria că o merit.

Credeți că șeful refuză cererea? Niciodată. În schimb, îi spunc:

— Cu siguranță că meriți mărirea de salariu. Și totuși... („și totuși“ fiind sinonim cu „combate dacă ai cu ce“).

Apoi își împinge deoparte documentele și-i arată angajatului o schemă, pusă bine sub sticla de pe birou, spunându-i:

— Păcat că ești deja în cea mai înaltă categorie în grila de salarizare.

Angajatul mormăie:

— A, am uitat de categoria de salarizare!, după care cedează, lăsându-se nedreptățit de nimic altceva decât de un petic de hârtie tipărită. În fapt, angajatul își spune: „Cum aş putea contrazice o foaie de hârtie ținută sub sticla biroului?“ Este întocmai ceea ce-și dorește șeful.

Iată și un al treilea exemplu despre puterea legitimității: acum douăzeci de ani, lucram în domeniul afacerilor imobiliare, pe partea juridică. Oamenii veneau la mine pentru contrasemnarea contractelor de închiriere. Majoritatea își plăteau fondul de rulment și nu mai citeau formularele. Rareori se întâmpla să mă întrebe cineva:

— Pot să citesc acest contract înainte de a-l semna? E dreptul meu constituțional.

Întotdeauna răspundeam:

— Bineînțeles că e dreptul dumneavoastră. Citiți, vă rog! Pe la jumătatea formularului, persoana izbucnea:

— Ia stați puțin! Documentul ăsta mă transformă într-un sclav față de proprietar!

La care replicam:

— Nu prea cred. Acesta e formularul standard, vedeți, are și număr în colțul din stânga jos.

De regulă, persoana răspundea:

— A, formular standard? Ei, în cazul ăsta...

Și semna, silită de acele cifre tipărite, magice parcă.

În rarele cazuri în care oamenii încă ezitau să semneze, adăugam:

— Juriștii nu vor accepta nici o modificare.

Țineți cont de faptul că juriștii în cauză nici măcar nu erau implicați în demersul respectiv. Cu toate acestea, fraza a funcționat mereu de minune. Pentru că termenul „juriști“ proiectează o imagine puternică de legitimitate. În mod normal, nu te pui cu juriștii.

Între timp, la magazinul nostru din primul exemplu, ați rămas contemplând eticheta cu prețul de 489,95 de dolari, copleșit de așa-zisa autoritate de necontestat, așa cum făcuseră și clienții de la Holiday Inn, angajatul care solicita o mărire de salariu sau persoanele care semnau contracte. Și totuși, nu trebuie să vă lăsați intimidat în nici o situație. În orice situație se poate negocia.

De ce spun asta? Pentru că aproape tot ceea ce vine ca rezultat al unei negocieri trebuie să fie negociabil. Inclusiv prețul afișat al unui frigider.

Ia să vedem! Cum s-a ajuns la prețul acela? Știm cu toții cum. Cei de la departamentul „Marketing“ au stabilit:

— Dacă punem 450, o să avem vânzări mari.

Cei de la „Financiar“ au zis:

— Experiența ne arată că orice vânzare trebuie să aducă profit. Așadar, prețul va fi de 540 de dolari.

Cei de la „Promovare“ au intervenit și ei:

— Studiile psihologice arată că cel mai bun preț ar fi 499,95 de dolari.

Altcineva a spus nerăbdător:

— Hei, avem o afacere de condus. Nu ne putem înțelege cumva?

Așa că s-au înțeles: au făcut un compromis și-au venit cu prețul de pe etichetă. Semnul nu a apărut acolo cu ajutorul unei forțe supranaturale.

Unele lucruri nu sunt rezultatul unei negocieri. Cele zece porunci divine nu ne-au fost date în urma unei negocieri. Cu siguranță, e greu să negociezi cu Cel de Sus după ce Și-a săpat vrerea în piatră. Nici Predica de pe Munte n-a fost o negociere. Isus nu și-a adunat credincioșii, spunându-le: „Am nevoie de părerea voastră. Vom lucra în echipă, vom crea grupuri de lucru și vom găsi o soluție.“ Din moment ce aceste lucruri sunt date de la Dumnezeu, ele intră în altă categorie decât prețurile unui magazin, ora de eliberare a camerei de hotel, gradația de salarizare sau chiar contractele standard de închiriere.

Doar pentru că există *într-adevăr* atât de multe lucruri care se pot negocia nu înseamnă însă că trebuie să negociem tot timpul. Dacă mă întrebați pe mine cum negociez cu un magazin cu preț unic, o să vă răspund că eu nici nu intru măcar într-un asemenea magazin.

Ideea e că de dumneavoastră depinde dacă negociați sau nu. Și asta, în funcție de răspunsurile la următoarele întrebări:

1. Mă simt în largul meu încercând să negociez în această situație particulară?
2. Dacă negociez, obțin ceea ce-mi trebuie?
3. Beneficiile pe care le-aș putea obține în urma acestei întâlniri merită să cheltuiesc timp și energie?

Puteți începe să negociați numai și numai dacă răspundeți afirmativ la toate aceste trei întrebări. E necesar să simțiți că dețineți controlul asupra situației. Alegeți-vă oportunitățile în funcție de propriile dumneavoastră nevoi. Nu vă lăsați manipulat sau intimidat de cei care nu vă vor binele.

Aveți libertatea de a alege cum să vă comportați în orice tip de situație și capacitatea de a influența rezultatul. Cu alte cuvinte, *puteți juca un rol mult mai important decât credeți în modelarea și îmbunătățirea propriului stil de viață.*

3. Primii pași

*Secretul mersului pe apă este
să știi unde sunt pietrele.*

Îngăduiți-mi să refac scenariul: vă aflați cu familia la Sears, în fața unui frigider care costă mai mult decât vă puteți permite. Totuși, vă doriți acel frigider. Merită să negociați? Dacă ați răspuns afirmativ la cele trei întrebări care au încheiat capitolul precedent, aveți undă verde. Cum veți proceda însă? Ce spuneți și ce faceți?

Crearea concurenței

Pentru început, schimbați perspectiva: nu sunteți o persoană care vrea să cumpere un frigider, ci una care vrea să vândă bani. *Banii* sunt produsul pe care-l scoateți dumneavoastră la vânzare. Cu cât sunt mai mulți oamenii care vă vor banii, cu atât mai multe puteți cumpăra. Cum îi faceți pe oameni să concureze pentru banii dumneavoastră? Creați concurență pentru ei.

În cazul de față, o metodă sigură de a genera concurență pentru banii dumneavoastră este să-l informați pe vânzător că în alte magazine găsiți același model de frigider la un preț mai mic. Faptul că magazinele rivale sunt gata să vă accepte banii vă creează un avantaj, ca și faptul că există concurență chiar între magazinele aparținând aceleiași lanț. Vi se pare surprinzător? N-aveți decât să deschideți catalogul magazinului Sears și veți găsi modelul expus la prețul de 440, plus 26 de dolari taxe de transport. Arătați-i vânzătorului catalogul, după care puteți începe să negociați.

Satisfacerea trebuințelor

Orice alegere pe care o faceți se învâрте în jurul satisfacerii propriilor nevoi, reale sau imaginare. În sensul său de bază, *orice* negociere presupune îndeplinirea unor dorințe. Prin prețul pe care-l afișează, un magazin încearcă să răspundă propriilor *sale* trebuințe. Dar cum rămâne cu nevoile *dumneavoastră*? La urma urmei, reprezentați cealaltă parte implicată în tranzacție. La modul ideal, după încheierea unei negocieri ambele părți ar trebui să aibă de câștigat sau să se simtă în avantaj.

Aveți la dispoziție mai multe modalități prin care îi puteți face cunoscute vânzătorului propriile dumneavoastră trebuințe. Mai întâi îl puteți întreba:

— În câte culori găsesc modelul acesta de frigider?

Dacă vânzătorul răspunde „Treizeci și două“, îi răspundeți:

— Și care ar fi acestea?

După ce vi le enumeră, o să-i replicați:

— Asta-i *tot*? Doar atâtea culori aveți?

— Ce culoare anume căutați? o să vă întrebe el atunci, la care veți explica:

— Avem o bucătărie în culori pastelate. Ce aveți dumneavoastră e prea puternic. Nu se potrivește! Sper că veți mai lăsa la preț.

Apoi v-ați putea referi la aparatul de făcut gheață:

— Am observat că e încorporat în frigider.

— Într-adevăr, va răspunde vânzătorul. Veți avea cuburi de gheață douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru, cu numai doi cenți pe oră! (Luați aminte că el face presupuneri absolut nefondate în legătură cu trebuințele dumneavoastră.)

Veți demonta acest argument, spunându-i:

— Asta-i chiar rău, pentru că unul dintre copii are probleme cronice cu gâtul, iar doctorul i-a interzis gheața. Ați putea pune să se demonteze aparatul ăsta?

— Dar e încorporat în ușă! va riposta vânzătorul.

Iar dumneavoastră:

— Știu... dar dacă n-o să-l folosesc? N-ar fi normal ca asta să mai scadă din preț?

O a treia modalitate de a vă exprima necesitățile – ca și nemulțumirea față de calitățile frigiderului – poate lua în discuție ușa acestuia. Puteți face următorul comentariu:

— Se deschide dinspre dreapta spre stânga, iar noi nu suntem stângaci...

Ceea ce-i va dovedi vânzătorului că nevoile dumneavoastră nu sunt pe deplin satisfăcute. Prin urmare, nici nevoilor *sale* n-ar trebui să li se răspundă întru totul.

Reduceri de prețuri

Puteți întreba de asemenea: „Când faceți reduceri de prețuri?” sau „Am pierdut cumva perioada reducerilor?”. Ceea ce înseamnă că, dacă nu sunt acum reduceri, cu siguranță vor fi sau au fost. Nimic pe lumea asta nu vă poate penaliza pentru că v-ați ales tocmai acest moment ca să cumpărați.

„Are un mic defect aici!”

O metodă deosebit de eficace la care puteți recurge este vechea tehnică „a modelului expus”, cu două aspecte. În primul rând, trebuie să examinați frigiderul și să-i spuneți vânzătorului:

— Văd că are un mic defect aici!

— Nu văd nimic, spune vânzătorul.

Dumneavoastră insistați:

— Pare a fi o creștătură mică, o zgârietură pe partea asta. De fapt, la lumină observ că sunt mai multe mici defecte. Acor-dați vreo reducere pentru asemenea situații?

Și ce dacă frigiderul nu are nimic? Puteți la fel de bine să-i faceți *dumneavoastră* ceva! (Nu discut aici aspecte etice, doar opțiuni pe care le-ați avea, cu toate riscurile de rigoare.) Sau poate vă ajută chiar copilul dumneavoastră, cu crosa și pucul!

În al doilea rând, există așa-zisa reducere pentru probleme interne (*internal-trauma discount* sau ITD), în ideea că orice model expus are *din principiu* anumite imperfecțiuni. Poate nu sunt vizibile cu ochiul liber, dar ele există cu siguranță, în condițiile în care modelul expus a tot fost examinat de eventualii cumpărători.

Metoda prin învăluire

Puteți oricând să abateți atenția de la obiectul aflat în discuție înspre un element secundar legat de suma totală de plătit. Este de presupus că vânzătorul nu poate acorda reduceri dincolo de o anumită limită, dar poate fi dispus să cedeze sub alte aspecte, cum ar fi acceptarea vechiului dumneavoastră frigider în sistemul *trade-in*.

Îl puteți aborda, prin urmare, astfel:

— Ei bine, dacă ăsta e prețul dumneavoastră, vreau 150 de dolari pentru vechiul meu frigider! Arată minunat.

Dacă vânzătorul pare uimit, veți exclama:

— Bine, mă mulțumesc cu 50 de dolari!

Știu că nu se prea obișnuiește să se folosească acest procedeu în cazul frigiderelor, dar merge foarte bine la vânzarea de autoturisme, spre exemplu.

Dar dacă...?

Ați mai putea folosi o altă metodă extrem de eficientă, și anume formula magică „Dar dacă...?”. De pildă: „Dar dacă aș cumpăra patru frigidere? Prețul ar rămâne același?”; „Dar dacă îmi asigur eu transportul? Prețul rămâne același?”; „Dar dacă aș cumpăra și un uscător de rufe și un toaster? Prețul ar rămâne același?”; „Dar dacă în următoarele șase luni vecinii mei ar cumpăra câte un frigider? Prețul ar rămâne același?”.

Poate că nu veți obține întocmai ce vă doriți folosind aceste formule, dar, în nouă cazuri din zece, vânzătorul va face o contraofertă favorabilă.

Țineți cont de faptul că, deși suma totală de 489,95 de dolari pare aleasă la întâmplare, ea include costurile de instalare, de transport, de întreținere și garanție. Dacă puteți scuti magazinul de o parte dintre cheltuieli, normal ar fi ca prețul cerut de el să reflecte acest lucru. De exemplu, dacă prețul frigiderului include și taxele de instalare, atunci puteți renunța la acest serviciu, în ideea că vi-l puteți instala singur.

Ultimatumul

Să presupunem că nu aveți nici timp, nici chef să negociați. Vă îndreptați spre primul vânzător și-i spuneți:

— Aveți frigiderul acela la vânzare, eu vreau să-l cumpăr, vă dau acum pe loc 450 de dolari. Asta-i ultima mea ofertă.

Dacă dați să plecați, credeți că vânzătorul va alerga după dumneavoastră? Nu prea cred, și asta pentru că el nu a investit nimic în relația cu dumneavoastră sau în tranzacția în sine. Ba mai mult, îi displace abordarea dumneavoastră tranșantă. Secretul unui ultimatum reușit stă în ponderea cu care celălalt investește timp și efort.

Acesta fiind principiul, să încercăm și altă abordare. Pentru aceasta, mai întâi trebuie să mergeți la magazin luna după-masa, pe la ora două, când nu e aproape nimeni. Îi spuneți vânzătorului:

— Aș vrea să văd întreaga dumneavoastră ofertă de frigidere.

Și-l țineți de la ora două la ora patru ca să vă arate fiecare model în parte, cu toate caracteristicile lui.

Iar la sfârșit îi spuneți:

— Înainte să iau vreo decizie, trebuie să vin cu soția mea mâine.

Și așa vânzătorul și-a pierdut două ore cu dumneavoastră.

În următoarea zi, tot pe la ora două, vă întoarceți cu soția și căutați același vânzător, repetând metoda de examinare a fiecărui model în parte. Apoi, din nou:

— Înainte să ne hotărâm, e nevoie să aducem un specialist în frigidere: soacra mea. Se pricepe de minune la astfel de lucruri, așa că ne vedem mâine după-amiază!

Drept urmare, vânzătorul a investit cu dumneavoastră patru ore din timpul lui.

Miercuri, la ora stabilită, vă prezentați în magazin cu soția și soacra, solicitându-i vânzătorului să-și repete discursul până pe la ora patru, când veți mormăi în barbă:

— Hm... știți? Mi-e greu să mă hotărâsc!

Cu acestea, vânzătorul a investit deja șase ore din viața lui cu dumneavoastră.

Joi după-amiaza, bineînțeles, vă întoarceți singur și-l abordați:

— Bună ziua! Vă amintiți de mine? Aș vrea să cumpăr un frigider.

Iar vânzătorul, zâmbind strâmb:

— Cel puțin așa sper!

După care continuați:

— Uitați cum stă treaba! Nu am decât 450 de dolari, plus o cutie de chibrituri, un stilou și 8 cenți. Îmi place frigiderul acela. Vă rog, putem ajunge la o înțelegere?

Dacă nu vă răspunde, ridicați din umeri, răsuciți-vă pe călcâie și porniți încetișor spre ieșire.

Vânzătorul va veni după dumneavoastră de data aceasta? Cu siguranță. Pentru că a investit în situația respectivă, iar acum are nevoie de o răsplată pentru tot acel efort. Probabil va bombăni nemulțumit:

— Bine, bine! De-ajuns. Să facem târgul.

De ce *acceptă* de astă dată oferta dumneavoastră ultimă (ceea ce și este, chiar dacă n-ați folosit tocmai aceste cuvinte)? Deoarece v-ați „pus în scenă“ ultimatumul astfel încât acceptarea lui e practic garantată. V-ați „îndulcit“ abordarea, făcându-l pe vânzător să investească atâta timp cu dumneavoastră. Făcând o analiză a costurilor și beneficiilor, el va constata furios: „Mi-am pierdut șase ore cu tâmpenia asta! Pe de altă parte, mai bine mai rău decât deloc. Cine știe pe cine mi-ar mai putea scoate ghinionul în cale!“

Tehnica „pașilor mărunți“

Aceasta este o tehnică ce funcționează pe aceleași principii. Poate că nu sunteți familiarizat cu termenul, dar veți recunoaște cu siguranță procedeul când îl voi descrie. Să luăm de pildă cazul unui bărbat care merge la raionul de haine bărbătești, dar la fel de bine exemplul se poate aplica și în cazul femeilor, care intră, să zicem, într-un magazin de rochii sau într-un butic.

Să presupunem, așadar, că sunteți bărbat și intrați într-un magazin din centru. Intenționați să cumpărați un costum de haine pentru preconizata nuntă a unui prieten și, ca să fiți sigur că nu greșiți măsura, ați luat cu dumneavoastră un metru de croitorie.

— Pot să vă ajut? vă întreabă un vânzător.

— Cred că da, îi răspundeți, încruntându-vă gânditor.

Timp de trei ore și jumătate vă învârtiți de la un raft la altul, de la un costum la celălalt, luând minuțios măsuri după măsuri, în vreme ce vânzătorul se ține neconținut după dumneavoastră, înnebunit de atâtea întrebări despre umeri lați sau înguști, buzunare cu sau fără clapă, mâneci de tot felul, manșete sau nasturi. În plus, îl întrebați iar și iar:

— Cam cât credeți că va fi la modă acest model?

Iar dacă el își oferă părerea-i avizată, dumneavoastră îl întrebați:

— Sunteți *sigur*?

După treizeci și nouă de costume studiate și șaptezeci și opt de revere pipăite, vânzătorul își cam iese din pepeni și vă hotărăți:

— Cred c-o să iau modelul acela la 370 de dolari, cel cu dungi foarte fine.

Vânzătorul răsuflă ușurat și, încercând să rămână calm, bâiguie:

— Vreți să veniți cu mine, vă rog?

Ajungeți în încăperea unde croitorul magazinului face eventualele ajustări și, în timp ce urcați pe un postament, în fața

oglinzii, ca să încercați noul costum, vânzătorul, oarecum relaxat deja, întocmește actele de rigoare și-și calculează comisionul.

Croitorul se învârtește de zor în jurul dumneavoastră, cu acele de siguranță, foarfecele, creta și metrul de croitorie, însemnând câteva icsuri pe fundul pantalonilor, mai potrivit aici și colo și mormăind cu un accent ciudat:

— Ce costum frumos! Vă stă atât de bine!

Sau poate de vină nu e accentul, ci acele de siguranță pe care le ține în gură.

În acest moment, vă întoarceți spre vânzător și-l întrebați foarte firesc:

— Și cum arată cravata pe care o dați gratuit la acest costum?

Vânzătorul se oprește din scris, îi aruncă o privire croitorului, care nu știe dacă să mai împungă un ac sau să mai facă un semn cu creta. Pensa de la pantaloni a alunecat și e acum mai largă cu vreo cinci centimetri.

Aceasta ar fi tehnica „pașilor mărunți“.

Ce se-nțămplă în mintea vânzătorului, după ce-și domolește valul de revoltă față de dumneavoastră? O să-și spună în sinea lui: „Tărășenia asta mi-a mâncat trei ore și jumătate din viață. Nici nu mi-am băut cafeaua. M-am spetit dându-i să probeze treizeci și nouă de sacouri, am suportat șaptezeci și opt de măsurători de revere. Gata, m-a stors. Cu ce m-am ales? Ce mai pot salva în situația asta jalnică? O vânzare de 370 de dolari, din care comision 60 de dolari. Pentru un asemenea comision, bănuiesc că pot scoate 7 dolari din buzunarul meu pentru cravata măscăriciului ăstuia. Sper numai să nu-l mai văd vreodată!“.

Dacă vă alegeți cu cravata? Bineînțeles că da. Dacă vă veți bucura de dragoste și admirație veșnică din partea vânzătorului? Ei, asta-i altă poveste. O să vă dea o cravată gratis nu pentru că v-ar îndrăgi foarte mult, ci pentru că s-a implicat în acea situație.

Ar fi funcționat oare această tehnică a „pașilor mărunți“ dacă el *nu* ar fi investit din timpul personal? În nici un caz. Succesul e direct proporțional cu durata alocată. Așadar, cu cât mai puțin, cu atât mai rău. De aceea e nevoie să-l faceți pe celălalt să investească din timpul său. Și de aceea orice abordare trebuie să fie de la bun început colaborativă, ca și cum ați fi disperat după ajutor.

„Ajutor!“

A vă comporta ca și cum ați fi disperat după ajutor înseamnă cu totul altceva decât a vă purta de parcă ați fi atoateștiutor. Ce înțeleg eu prin a te comporta ca și cum ai fi atoateștiutor? De pildă, cei care se află în funcții de conducere, atât cei din sectorul privat, cât și cei din sectorul public. Acești lideri încearcă să se comporte și să acționeze după cum le dictează mitologia populară.

Această imagine este rezultatul artei „cosmetizării“. Liderii respectivi sunt asemenea unor actori hollywoodieni care interpretează cu aceeași siguranță roluri de cowboy sau comandanți de nave galactice. Imaginea stereotipă e completată de părul ușor grizonant și bogat, de maxilarele puternic conturate, de vocea profundă și răsunătoare, de strângerea de mână care aproape-ți frânge oasele și de un mers impetuos („Faceți loc! Trece o persoană cu funcție!“). Fie că vă simpatizează, fie că nu, vă întâmpină întotdeauna cu glas tunător: „Bine ați venit!“.

În toiul nopții, dacă-l treziți, obosit sau mahmur, un astfel de om sare din pat exclamând: „Salutare! Sunt directorul Cutare! Bine ați venit!“. El nu are defecte de nici un fel – și nici n-a avut vreodată.

Acest model stereotip este fals. E o mare iluzie, pentru că atitudinea respectivă devine nocivă sieși, chiar obositoare: este imposibil să pășești tot timpul țeapăn și demn, iradiind experiență și cunoaștere. Te distrugi singur dacă pretinzi întotdeauna că știi totul. Din când în când e bine să mai spui și „Nu știu“.

Am nevoie de ajutor“. Dacă recunoști că nu ai răspunsuri la toate, devii mai uman în ochii celorlalți, care vor fi astfel mai receptivi.

Slăbiciunea ca punct forte

Într-o negociere, adesea e de preferat să „faci pe prostul“, să vorbești mai puțin, toate astea putând deveni la un moment dat puncte forte. Învățați-vă așadar să spuneți din când în când: „Nu știu, nu înțeleg. Am nevoie de ajutor. N-am prins ideea“, dacă o asemenea atitudine slujește scopului dumneavoastră.

Gândiți-vă la propriile dumneavoastră experiențe în care a trebuit să negociați cu oameni mai puțin inteligenți. Ce se întâmplă cu argumentele dumneavoastră sofisticate, logice și documentate atunci când aveți de-a face cu un idiot, care nici măcar nu înțelege despre ce vorbiți? Evident, metodele dumneavoastră persuasive nu fac nici cât o ceapă degerată.

Ați încercat vreodată să negociați cu o persoană cu handicap? De exemplu, într-o negociere cu mine, ați putea pretinde că aveți anumite defecte de vorbire. La întrebarea mea simplă: „Care-ar fi obiecțiile dumneavoastră la încheierea acestei afaceri?“, o să-mi replicați cu o bâlbâială din care n-o să înțeleg nimic și care la un moment dat o să mă facă să-mi pierd cumpătul. Vă referiți la preț, vă referiți la calitate? Unul dintre ele e mai important în opinia dumneavoastră sau ambele sunt esențiale pentru dumneavoastră în această negociere?

Ce voi înțelege din toată bâlbâiala pe care mi-o veți servi? Nimic. Rezultatul? Punând atâtea întrebări suplimentare în încercarea de a obține o idee coerentă de la dumneavoastră, n-am făcut decât să vă ajut să vă expuneți argumentele. Apoi, am investit timp în acest episod, ceea ce vă conferă controlul asupra situației. Eu am fost victima în acest joc.

Sotia mea susține că, atunci când vorbesc cu nevăzători, ridic mereu vocea. De ce? Probabil că, inconștient, încerc să-i fac să vadă.

Slăbiciunea însăși poate deveni un atu în negociere. Să presupunem că o mare bancă își sună un client important pentru a clarifica situația unui împrumut neplătit la termen. Datornicul se va justifica astfel: „Mă bucur să vă aud, deoarece situația noastră financiară s-a deteriorat serios în ultima vreme. De fapt, singura noastră șansă de a evita falimentul este ca banca dumneavoastră să reducă dobânda și să decaleze perioada de rambursare cu un an.“ Impasul însuși în care se află clientul subminează abilitatea și puterea de a negocia a creditorului.

„Nu am înțeles nimic“

Chiar și handicapul necunoașterii unei limbi poate fi folosit ca un avantaj, în special în contactele cu alte culturi sau regiuni geografice. Sunt perfect conștient de acest lucru, cu atât mai mult cu cât am asistat la o negociere dintre, pe de o parte, trei reprezentanți ai JAL (Japan Air Lines), și, pe de altă parte, un grup pretențios de directori ai unei corporații americane.

Prezentarea pe care a ținut-o corporația în fața japonezilor a fost năucitoare. A început la ora 8 dimineața și a durat două ore și jumătate. Ca să justifice prețul cerut, americanii au pus în scenă un adevărat spectacol, cu panouri, scheme făcute pe calculator și alte date suplimentare, un număr de trei proiectoare care-și aruncau lumina pe ecrane ca la cinematograful. Am fost prezent acolo, în sala de conferințe, și, credeți-mă, a fost ca la Disneyland.

Tot timpul cât a durat această reprezentație abracadabrantă, domnii japonezi au stat fără să zică nimic.

Într-un târziu, cu fața strălucind de nerăbdare și mulțumire de sine, unul dintre directorii americani a aprins lumina în sală și s-a întors spre tipii cei indiferenți din Japonia: „Ei, ce spuneți?“

Unul dintre japonezi a surâs politicos și a răspuns:

— Nu am înțeles.

Directorul s-a albit la față.

— Cum adică nu ați înțeles? Ce *anume* nu ați înțeles?

Un alt japonez a surâs politicos și a răspuns:

— Nimic.

Puteam să-mi dau seama cât de frustrat se simțea directorul și mi-era teamă să nu facă apoplexie.

— De unde anume n-ați mai înțeles? a întrebat.

Cel de-al treilea japonez a surâs politicos și a răspuns:

— De când ați stins lumina.

Directorul s-a sprijinit de zid, și-a lărgit nodul la cravată și-a întrebat stors de vlagă:

— Și... ce doriți să facem acum?

Cei trei japonezi au răspuns într-un glas:

— O puteți lua de la capăt?

Cine fusese victima de astă dată? Cine-și râdea de cine? Cum ar fi fost cu puțință să reia întreaga prezentare de două ore și jumătate cu același entuziasm și aceeași convingere? Prețul cerut a scăzut instantaneu.

Morala: nu vă grăbiți să „înțelegeți“ sau să vă dați măsura inteligenței încă de la începutul unei întâlniri. Nu vorbiți mult. Învățați să puneți întrebări, chiar și atunci când *presupuneți* că știți răspunsul.

Mai mult decât atât, atunci când îi abordați pe ceilalți cerându-le ajutorul, creați de fapt o atmosferă propice unei relații reciproc avantajoase. În cel mai rău caz, veți determina interlocutorul să investească astfel încât dumneavoastră să aveți de câștigat.

Ultimatumul eficient

În unele dintre exemplele anterioare s-a recurs și la ultimatumuri. Ele sunt folosite frecvent, și atunci când părinții negociază ora de culcare cu copiii, și în cazul sindicatelor care negociază un contract colectiv de muncă.

Pentru ca ultimatumul dumneavoastră să aibă șanse de reușită, el trebuie să îndeplinească patru criterii:

- a) *Alegerea momentului prielnic*. Interlocutorul nu trebuie să aibă la dispoziție variante. Mai mult decât atât, un ultimatum *trebuie* să vină la sfârșitul unei negocieri, niciodată la început. Nu puteți pune carul înaintea boilor.
- b) *Găsirea formei adecvate*. Cuvintele folosite nu trebuie să umilească sau să jignească. Ultimatumurile „dure”, precum „Asta-i ultima mea ofertă” sau „Ori așa, ori deloc”, sunt autodistructive. Ultimatumurile „delicate” sunt mai ușor de acceptat, deoarece ele exprimă pur și simplu propria dumneavoastră realitate. De pildă: „Înțeleg, desigur, în ce situație grea vă aflați. Sunteți îndreptățit să vă comportați astfel, însă eu doar atât pot lăsa de la mine. Ajutați-mă cumva.”
- c) *Contextul bine definit*. Este recomandabil să vă legitimați poziția finală cu o serie de documente justificative. De pildă: „Ar fi echi-tabil să vi se răspundă solicitării. Aș vrea să vă pot oferi cât cereți, dar bugetul alocat nu-mi dă voie!”
- Această imagine a „bugetului alocat”, un document scris ne-gru pe alb, de obicei funcționează. Foarte eficiente pot fi și alte formule, precum „S-ar încălca astfel instrucțiunile cu privire la sa-larizare”, „Acordurile comerciale internaționale nu ne permit așa ceva” sau „N-ar fi conform politicii companiei”.
- Chiar și în lipsa unei documentații justificative, toți am fost per-suadați cu afirmării de genul: „Dar toți *prietenii* mei vor fi aco-lo!” sau „Dacă vă lăsați pe *dumneavoastră* să faceți asta, *toți* vor vrea s-o facă!”.
- d) *O arie restrânsă de opțiuni*. Nu lăsați niciodată interlocutorul fără alternative. Nu spuneți niciodată „Ori așa, ori nimic!”. Ar fi de preferat să aranjați astfel lucrurile, încât el să perceapă una din-tre opțiuni ca fiind mai avantajoasă – cel puțin în raport cu cea-laltă opțiune pe care ar mai avea-o la dispoziție.

De pildă, să presupunem că aș vrea să vă angajez la firma mea, dar nu-mi permit să vă ofer mai mult de 30 de mii de dolari pe an, în condițiile în care dumneavoastră vreți 50 de mii. O să vă pun oare să alegeți: „Atât sau nimic”? Nicidecum. Asta v-ar jigni. În schimb, o să spun: „Meritați atâta cât cereți și cererea dumneavoastră pare rezonabilă. Cu toate astea, trebuie neapărat să mă înscriu în intervalul de salariu 28 000-30 000 de dolari. Dumneavoastră cât doriți?”

Bineînțeles că veți alege 30 000.

Atunci eu o să protestez de formă, ca și cum v-ați fi întins prea mult: „Putem coborî până la 29 000?”

Veți replica: „Nu, doresc 30 000”.

Ofțând, o să capitulez: „Of, bine. Renunț, dacă sunteți așa de hotărât. Rămâne 30 000.”

Această tehnică a opțiunilor restrânse funcționează până și în situațiile cele mai dramatice. În august 1977, un grup de croați a deturnat un avion al companiei TWA, care făcea cursa de la New York la Chicago. Ca să tragă de timp, au zburat în zig-zag deasupra orașelor Montreal, Newfoundland, Shannon și Londra, ajungând în cele din urmă pe aeroportul Charles de Gaulle din Paris, unde autoritățile franceze au scos din funcțiune cauciucurile aparatului de zbor cu focuri de armă.

Avionul a rămas pe pistă trei zile. În final, urmându-mi indicațiile, poliția franceză le-a dat teroriștilor un ultimatum din această gamă a opțiunilor restrânse, pe care îl reproduc în continuare:

— Puteți face ce vreți, băieți, dar trebuie să știți că poliția americană este aici, iar dacă vă predați și mergeți cu ei acum, riscați doar patru ani închisoare, cel mult. Înseamnă că probabil veți scăpa din pușcărie după aproximativ zece luni.

După un moment de liniște bine plasat, francezii au continuat:

— Dacă suntem nevoiți să vă capturăm noi, în astfel de cazuri legislația franceză prevede pedeapsa cu moartea. Deci... cum preferați?

Incredibil, dar adevărat: teroriștii au hotărât să se predea și să-și încerce norocul cu pedepsele prevăzute în sistemul judiciar american.

partea a II-a

Cele trei variabile esențiale

1. Variabila de timp
2. Variabila de spațiu
3. Variabila de energie

*Lipsa de realism este adevărata sursă a neputinței.
Nu putem stăpâni ceea ce nu înțelegem.*

CHARLES REICH

Există un moment emoționant în piesa lui Arthur Miller, *Moartea unui comis-voiajor*, când bietul Willy Loman se întoarce înspre fratele său, un afacerist prosper, și-l întreabă:

— Oh, Ben, cum ai reușit? Care e răspunsul?

În numele nostru, al tuturor – ratați sau realizați –, Willy cere atotcuprinzătoarea formulă a succesului în jocul vieții.

Dacă viața e un joc, negocierea este un mod de viață. Dacă vreți să aveți succes, trebuie să încercați să înțelegeți jocul în întregul lui.

Mai întâi de toate, trebuie să trăiți în realitate – să vedeți lucrurile exact așa cum sunt ele de-adevăratelea, fără părtinire. Oamenii s-au obișnuit să-și evalueze propria situație în mod selectiv și să-și dea cu părerea nediferențiat. Evitați subiectivitatea, care nu traduce decât o gândire întemeiată pe iluzii. Priviți mai degrabă „lucrurile în față“! Deși problemele sunt mereu altele, iar jucătorii se schimbă de la o negociere la alta, ingredientele esențiale rămân în număr de trei, nici mai multe, nici mai puține.

Imaginați-vă următoarea scenă: un grup de oameni, cu cele mai inexpressive fețe din lume, adunați la o masă, într-o încăpere plină de fum. Noapte târziu. Ce fac ei aici? Încearcă să găsească o soluție aplicând strategii, într-o întrecere care-și are istoria sa proprie și un anumit ritual. O întrecere, dar ce fel de întrecere? Poate fi vorba la fel de bine de politică, pocher sau... negociere.

Și la pocher, și în politică sau într-o negociere, succesul vine nu numai din atuurile pe care le deții, ci și din modul în care analizezi situația, astfel încât să-ți poți juca cărțile cu pricepere. Nici cel mai norocos dintre jucători nu supraviețuiește dacă nu are o strategie de joc adaptată la ceilalți jucători. Așadar, pentru a avea succes, în pocher, ca și în politică și negocieri, trebuie să analizați în mod realist atât poziția celuiilalt, cât și pe a dumneavoastră proprie, prin prisma a trei variabile strâns corelate și etern valabile:

- a) puterea;
- b) timpul;
- c) informația.

4. Puterea

*Puterea de a face sau nu un lucru ți-o dă
convingerea că poți sau nu să-l faci.*

HENRY FORD I

Am definit ceva mai înainte puterea ca fiind capacitatea sau abilitatea de a-ți atinge scopul, de a exercita controlul asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor, asupra ta însuși. Percepută astfel, puterea nu este nici bună, nici rea; nici morală, nici imorală; nici etică, nici neetică. E neutră.

Puterea constituie o modalitate de a ajunge de la un punct la altul. Să presupunem că ne aflăm în poziția A (situația prezentă sau circumstanța). Vrem să ajungem în poziția B (obiectivul, scopul sau destinația). Ceea ce face să ajungem de la A la B este tocmai puterea. Ea face în așa fel încât să schimbăm realitatea pentru a *atinge* acel scop.

„Puterea“ este un cuvânt cu conotații neplăcute. De ce oare? Întrucât implică o relație stăpân-sclav, de dominare. Această percepție dăunătoare nu are însă legătură cu lumea reală. O persoană rezonabilă poate incrimina exercitarea puterii din unul dintre următoarele două motive.

- a) Nu-i place modul în care este folosită, și anume manipulativ, coercitiv, dominator. Puterea se exercită *asupra* cuiva, și nu *pentru* a face ceva. Se abuzează de putere, iar criticile sunt întemeiate.
- b) Nu e de acord cu scopul în care este folosită puterea. Dacă scopul sau destinația în sine sunt percepute ca fiind corupte și exploatare, nici dacă folosești cele mai adecvate mijloace din lume, acestea nu vor deveni acceptabile.

Cu excepția celor două situații descrise mai sus, nu văd nici un motiv să condamnăm folosirea puterii. Ea nu ar trebui să

constituie niciodată un scop în sine, ci mijlocul de a atinge un obiectiv. Obiectivele pot fi bune sau rele, după caz, însă puterea folosită pentru a le atinge este o forță neutră, precum electricitatea sau vântul. În mod firesc, nu putem spune că electricitatea e un lucru rău pentru că unii oameni sunt electrocuțați. La fel cum vântul nu este automat un lucru rău pentru că se transformă uneori în tornade. Îl respirăm, avem nevoie de el, înseamnă viață. În mod similar, avem nevoie de putere pentru a ne proteja și a ne conferi o anumită senzație de control asupra propriei vieți.

Vă bucurați de multă putere. Folosiți-o pentru a vă stabili anumite obiective importante în viață. Vă sunteți datori dumneavoastră înșivă să trăiți altfel decât după cum vă dictează ceilalți.

Dacă vi se face o nedreptate dumneavoastră sau altcuiva, aveți puterea de a acționa. Dacă veți întoarce spatele în ideea că e inutil („Ce poate face un singur om?“), vă veți simți frustrat și nefericit.

Toată societatea are de suferit atunci când membrii ei, văzuți ca indivizi separați, consideră că nu pot face nimic în cutare sau cutare situație. Deveniți lipsiți de putere, acești oameni sunt apatici și pasivi, ceea ce înseamnă că devin o povară pentru ceilalți. Sau, dimpotrivă, devin violenți și încearcă să distrugă sistemul pe care nu-l pot înțelege și nu cred că-l pot controla. Este genul de atitudine care invadează societatea noastră, iar unele dintre simptome constau în micșorarea producției și în violența gratuită.

Unul dintre oamenii care au recurs la violență a fost și Lynette Fromme, cea care a încercat să-l asasineze pe președintele Gerald Ford. După arestare, ea explica: „Când oamenii din jurul tău te tratează ca pe un copil și nu dau nici o atenție spuselor tale, trebuie să faci *ceva*!“

Fapta ei are un caracter morbid și autodistructiv. Percepția lui Lynette despre sine era ruptă complet de realitate. Nu și-a dat seama că avea și alte opțiuni la dispoziție, legale și conforme

cu norma socială. N-a realizat faptul că un act criminal, indiferent de scopul lui, este aproape întotdeauna un abuz de putere.

În esență, puterea e neutră. Este un mijloc, nu un scop. Bazată fiind pe percepție, puterea este indispensabilă pentru sănătatea mintală și supraviețuirea nonagresivă.

Aveți putere în măsura în care *percepeți* că ați avea putere – voi ilustra acest lucru. Imaginați-vă un deținut dus la carceră, lipsit de cele mai elementare facilități, cum ar fi cureaua de la pantaloni sau șireturile de la încălțăminte, cu care și-ar putea face rău. Nenorocitul își târăște picioarele dintr-un capăt al celulei în celălalt, ținându-și pantalonii cu mâna, nu atât pentru că nu ar avea curea, cât pentru că a slăbit mai bine de cinci kilograme. Mâncarea i se strecoară pe sub ușa de oțel, și nu mâncare, ci lături, pe care refuză să le mănânce. Acum însă, nările-i prind din aer aroma unei țigări Marlboro, marca lui favorită.

Prin fereștriuca din ușă vede cum gardianul singuratic trage dintr-o țigară, suflând fumul cu satisfacție. Disperat după o țigară, deținutul ciocănește umil în ușă.

Gardianul se apropie tacticos și mormăie plin de dispreț:

— Ce vrei?

— Aș vrea o țigară, vă rog, îi răspunde deținutul. Un Marlboro, de care fumați și dumneavoastră.

Gardianul îl percepe în mod greșit pe deținut ca fiind lipsit de putere, așa că pufnește zeflemitor și se întoarce pe călcâie.

Deținutul își percepe altfel propria situație. Este conștient de opțiunile pe care le are la dispoziție. E dornic să-și verifice presupunerile și să-și asume riscurile. Așa că ciocănește din nou în ușă, ceva mai autoritar de astă dată.

Într-un nor de fum, gardianul își întoarce capul, agasat:

— Acuma ce mai vrei?

Iar deținutul:

— Mă rog matale, aș vrea o țigară în următoarele treizeci de secunde. Dacă nu, o să mă lovesc cu capul de pereți, o să

mi-l fac terci și-o să-mi pierd cunoștința. Or să mă culeagă șefii matale de pe jos și-o să le jur că mata m-ai bătut. Sigur, n-o să mă creadă nimeni, dar gândește-te numai la câte comisii și audieri va trebui să mergi, câte rapoarte va trebui să întocmești, cu câtă hârțogăraie o să te încurci. *Toate astea doar pentru că n-ai vrut să-mi dai un Marlboro!* O singură țigară, și jur că nu te mai deranjez.

În acest punct, gardianul nu numai c-o să-i strecoare o țigară deținutului, dar i-o va și aprinde! De ce? Pentru că a făcut o rapidă analiză costuri-beneficii a situației.

Oricare ar fi circumstanțele, sunt șanse mult mai mari să vă aflați într-o situație mai bună decât cea a deținutului nostru. El a vrut o țigară și a obținut-o. *În limitele bunului-simț, puteți obține tot ce doriți dacă: sunteți conștient de alternativele pe care le aveți; vă verificați ipotezele; vă asumați anumite riscuri, bine calculate pe baza unor informații documentate. Așadar, dacă sunteți convins că dețineți puterea.*

Formula este aproape ridicol de simplă. Dacă dumneavoastră credeți cu tărie că dețineți putere, atunci veți transmite și celorlalți această impresie. Doar dumneavoastră puteți determina felul în care ei vă percep, în care gândesc și reacționează în raport cu dumneavoastră.

Pe scurt, puterea dumneavoastră stă tocmai în percepția pe care le-o induceți celorlalți cu privire la acțiunile dumneavoastră, despre care ei cred că i-ar putea afecta într-un fel sau altul. Deși puterea, ca și frumusețea, e numai și numai o chestiune de percepție: dumneavoastră o faceți să fie acolo!

Apropo de percepție, vă amintiți *Vrăjitorul din Oz*? Există acolo un personaj care exercită multă putere: Marele, Atotputernicul Vrăjitor. El îi determină pe Dorothy și prietenii ei să treacă printr-o mulțime de aventuri periculoase ca să fure mătură fermecată a Vrăjitoarei de la Soare-Apune. Grupul se supune și-și riscă viața deoarece știe că Vrăjitorul are puterea. La sfârșitul filmului, Toto trage cortina și cine credeți că era Vră-

jitorul? Un biet bătrânel cu o mașinărie de făcut fum și zgomot. De fapt, bătrânelul nu avea nici o putere, dar își exercita autoritatea tocmai pentru că ceilalți erau convinși că o deține. Până la demascare, percepția celorlalți se bazase pe percepția Vrăjitorului însuși.

Spre deosebire de Vrăjitor, dumneavoastră nu sunteți nevoit să imitați puterea. *Aveți la dispoziție mai multe surse de putere decât credeți!*

1. Puterea concurenței

De fiecare dată când creați concurență pentru un lucru pe care îl posedați (în exemplul cu frigiderul, este vorba de bani), valoarea acelui lucru crește. Evident, cu cât mai mulți oameni vor banii dumneavoastră, cu atât mai mult vor valora aceștia.

Teoria este valabilă atât pentru lucruri concrete (produsele sau serviciile, pentru un vânzător; banii, pentru un cumpărător), cât și pentru lucruri abstracte, cum ar fi o idee. Să presupunem că sunt șeful dumneavoastră direct și dați buzna la mine în birou:

— Am o idee fantastică... un nou concept, fabulos!

Imediat vă voi întreba:

— Ați mai vorbit cu cineva despre asta?

Să zicem că răspundeți cam așa:

— Da, am vorbit cu alți câțiva șefi de-ai mei, dar ei nu prea cred că merită.

E de presupus oare că această afirmație va crește valoarea ideii respective în ochii mei? În nici un caz. Ideea dumneavoastră s-a devalorizat în lipsa concurenței.

Dacă însă mi-ați răspunde că persoanele cu care ați mai vorbit s-au arătat impresionate de idee, reacția mea ar fi cea opusă:

— Vă rog, închideți ușa și luați loc! Spuneți-mi tot!

Și aceasta pentru că, prin crearea concurenței, ideea dumneavoastră a devenit valoroasă și dorită.

Mergând pe aceeași idee a concurenței, când ar fi mai ușor să obțineți o slujbă: când aveți deja una sau când nu aveți? Bineînțeles, în prima situație este mai ușor.

Să luăm următorul scenariu: vă prezentați la un interviu cu mine, după o perioadă de douăsprezece luni în care nu ați avut nici o slujbă, din varii motive. Eu vă examinez CV-ul și întreb politicos:

— Ce anume ați făcut în tot acest timp pentru a vă menține motivat?

Dumneavoastră vă dregeți vocea și răspundeți:

— Nu cine știe ce.

O să-mi spuneți probabil că ați făcut niște reparații în locuință... sau că ați acordat consultanță.

La care, eu o să vă răspund:

— Mulțumesc, o să vă caut.

În acest moment, veți deveni neliniștit, ceea ce vă va face să vă pierdeți cumpătul:

— Când? Îmi puteți spune o dată anume?

Eu îmi dau seama că sunteți stresat din cauza lipsei de alternative și mă gândesc: „Cât de bun poate fi acest om, de vreme ce nimeni nu-l vrea?” Așa că zâmbesc distant și răspund astfel:

— Veți fi contactat de biroul nostru în viitorul apropiat.

— Dar când anume? Întrebați din nou, mușcându-vă buzele.

„Ce mai contează? Oricum nu te grăbești niciunde!”, o să-mi spun în sinea mea, încercând în același timp să-mi îmbunesc surâsul.

Alt scenariu: aveți nevoie de un împrumut de la bancă, dar sunteți conștient că, în ziua de azi, nu sunteți singura persoană „de condiție medie” aflată în nevoie.

Nici o bancă din lume nu bate la ușă ca să ofere bani.

Să spunem că, după ce rezistați cât puteți, vă faceți în sfârșit curaj și mergeți la biroul de relații cu publicul al băncii. Cu șovăială și smerenie, îi țineți funcționarului de la ghișeu următorul discurs: „Vă rog din suflet, ajutați-mă! Sunt falit. Cruțați-mi familia de chinul lipsurilor. Nu am garanții și pro-

tabil că nu voi reuși să vă înapoiez banii, dar veți fi răsplătit pe lumea cealaltă pentru generozitatea dumneavoastră!”. O asemenea abordare nu va funcționa *în nici un caz*.

Iată cum ar trebui să procedați: îmbrăcați-vă la patru acc, puneți-vă ceasul din aur și mai luați și trei dintre prietenii dumneavoastră, îmbrăcați la fel de elegant. Mergeți la bancă și adoptați acea atitudine care să zică: „Faceți loc! Sunt un mare director care trece pe la bancă, nu am nevoie de banii voștri nenorociți! Nu vreau decât să transmit o scrisoare.” Procedați astfel, iar în drum spre ieșire funcționarul de la biroul de împrumuturi o să alerge după dumneavoastră ca să-și ofere serviciile.

Tocmai am descris ceea ce eu numesc Teoria Bert Lance de Făcut Rost de Bani. Vi-l amintiți pe Bert? A fost directorul financiar federal al președintelui Jimmy Carter. Cu atitudinea aceea care spunea „N-am nevoie de banii voștri nenorociți”, a obținut 381 de împrumuturi de la un număr de 41 de bănci, împrumuturi totalizând peste 20 de milioane de dolari. *20 de milioane!* De ce concurau băncile pentru a-i acorda lui Lance împrumuturi imense? Din trei motive:

- a) Pentru că alte bănci îi acordau bani, ceea ce însemna că era un creditor de primă mână.
- b) Pentru că băncile credeau că de fapt nu are nevoie de bani, percepție bazată pe atitudinea sa detașată. Nu părea să aibă nici o grijă pe lumea asta și se comporta ca și cum el le-ar fi dat băncilor *oportunitatea* de a-i acorda împrumuturi.
- c) Și, cel mai important, pentru că în mod evident avea mai multe opțiuni la dispoziție – și le-a folosit pe toate care meritau să fie folosite. Putea, adică, să împrumute bani de la orice bancă dorea, după cum i se părea potrivit. Ceea ce crea o concurență acerbă între bănci pentru a-i împrumuta bani.

Când băncile au înțeles că Lance avea o nevoie disperată de împrumuturile lor pentru a achita împrumuturile către alte bănci, sursele acestuia au secăt.

Ideea e următoarea: Bert Lance și-a dat seama ce opțiuni avea și a cules roade de pe urma lor. A căpătat bani în contul concurenței pe care a creat-o. Ar trebui să faceți la fel de fiecare dată când este posibil. Mai presus de toate, *nu vă angrenați într-o negociere fără să aveți niște opțiuni la dispoziție*. Dacă nu, cealaltă parte vă va trata cu lipsă de considerație, ca în situațiile ipotetice de mai sus, cu interviul de angajare și cu prezentarea unei idei.

2. Puterea legitimității

O altă sursă pe care o aveți la dispoziție este puterea legitimității.

În societatea noastră, oamenii sunt condiționați să privească plini de respect orice document tipărit. Cuvintele, actele și însemnele tipărite sunt investite cu autoritate, iar majoritatea oamenilor nici nu le pun sub semnul îndoielii.

Vă spun fără ocolișuri: atunci când trebuie să negociați cutare sau cutare aspect din viață, legitimitatea *poate* fi pusă sub semnul îndoielii. Vă sfătuiesc, la fel de direct, să vă folosiți de puterea legitimității atunci când acest lucru e profitabil pentru dumneavoastră și să contestați puterea atunci când acest lucru vă pune în avantaj.

Am enunțat o idee deosebit de importantă, așa că o s-o subliniez încă o dată: *legitimitatea poate fi pusă sub semnul îndoielii. Trebuie să recurgeți la puterea legitimității atunci când vă este de folos și să puneți la îndoială puterea respectivă atunci când acest lucru reprezintă un avantaj pentru dumneavoastră*.

Iată un exemplu de *sfidare* a puterii legitimității. În urmă cu trei ani, Administrația Financiară m-a chemat pentru o revizie contabilă de verificare a impozitelor plătite de mine. Achiziționasem o clădire a cărei valoare de piață o scăzusem treptat în declarațiile de impozit. La un control, un revizor contabil a pretins că în procesul-verbal valoarea de piață trebuie scăzută pe timp de treizeci ani. Eu susțineam că trebuie scăzută pe două-

zeci de ani. De ce eram așa de hotărât? Ei bine, atât scrisesem în declarația de venituri impozabile și consideram că era mai bine să rămân consecvent pe durata reviziei contabile.

— O depreciere de treizeci de ani! mormăia el în barbă.

— De douăzeci de ani! îi replicam eu.

Încruntat, s-a întins spre sertarul de jos al biroului, scoțând de acolo drept dovadă un registru.

— Uitați-vă, scrie chiar aici, în registru: treizeci de ani!

M-am ridicat, am mers lângă el și, după ce mi-am aruncat o privire, am întrebat cu candoare:

— E trecut numele meu în acest registru? Scrie aici adresa clădirii mele?

El a replicat:

— Normal că nu!

— Atunci nu cred că ăsta e registrul meu, am făcut eu, scotocind printre celelalte registre de pe birou.

— Dar ce faceți? a protestat revizorul contabil.

— Caut registrul *meu* – cel cu numele și clădirea mea, i-am întors-o.

— Încetați, vă rog! Nu puteți să contestați acest registru!

— De ce? l-am întrebat.

— Pentru că nimeni n-a mai făcut asta până acum!

l-am zâmbit:

— Atunci, permiteți-mi să fiu eu primul!

Ce fel de registru pusesem eu cu succes la îndoială? Doar nu fusese aprobat de Congresul Statelor Unite, nici nu era vreun decret dat de sus. Era un document al Fiscului, rezultatul unor negocieri, gândit de birocrați pentru a interpreta anumite reguli, care erau la rândul lor rezultatul unor negocieri. De vreme ce registrul în cauză fusese rezultatul unor negocieri, problema legată de el era negociabilă.

Iată și un exemplu de *folosire* a puterii legitimității. Zeci de ani, emisiunea lui Allen Funt, *Camera ascunsă*, a fost un spectacol de televiziune foarte în vogă. Emisiunea pleca de la ideea

efectului incredibil pe care-l are legitimitatea asupra majorității oamenilor, indiferent de sex, educație sau parcurs al vieții. Într-un episod transmis acum câțiva ani, Funt a închis accesul pe autostradă spre statul Delaware pentru o oră și jumătate. Cum așa? A plasat pur și simplu pe autostradă un semn care spunea:

DELAWARE ÎNCHIS.

Șiruri întregi de mașini au tras scrâșnind în refugii, multe au ieșit de pe autostradă. Conducătorii auto, dezorientați, ieșeau din mașini și se apropiau de Funt, care stătea în spatele semnului în vreme ce camerele ascunse filmau întreaga întâmplare. La întrebările lor, Funt doar indica spre panou spunând:

— Citiți inscripția!

Șoferii se încruntau, se scărpinau în cap, își mușcay buzele. Unul a întrebat:

— Și când credeți că vor deschide drumul din nou? Locuiesc în Delaware, întreaga mea familie este acolo.

În mod clar, legitimitatea este extrem de puternică în societatea noastră. Folosiți-vă de ea! Fiți inteligenți și folosiți și puterea de a vă asuma riscuri!

3. Puterea asumării riscului

În timpul unei negocieri trebuie să fiți dispus să vă asumați riscuri. Riscul presupune curaj și un anumit simț al realității. Dacă nu vă asumați anumite riscuri calculate, celălalt vă va manipula. Cum spunea Flip Wilson: „Înainte să iei potul cel mare, trebuie să bagi o fisă.“

În pauza unuia dintre seminarele mele recente, un oarecare Smith a venit la mine și mi-a spus:

— Herb, mă bucur tare tare mult că am venit la acest seminar. Am o problemă: eu și familia vrem să ne mutăm și tocmai am găsit o casă care ne place la nebunie. Noi îi spunem casa visurilor noastre.

M-am uitat la el, neînțelegând:

— Și?...

El a continuat:

— Și... cel care vinde casa cere 150 000 de dolari, dar eu nu am mai mult de 130 000. Cum pot obține casa asta cu banii pe care-i am, când proprietarul vrea cu 20 000 mai mult? Învață-mă o tactică de negociere.

— Ce s-ar întâmpla dacă nu ai reuși să cumperi această casă de vis? l-am întrebat.

— Glumești? Nevastă-mea s-ar sinucide, copiii ar fugi de-acasă!

— Hm... Care sunt sentimentele tale față de soție și copii?

— Ei, hai acum, Herb! Îi iubesc foarte mult. Aș face orice pentru ei. *Trebuie* doar să obținem un preț mai mic.

Cât credeți că a plătit până la urmă pe casa visurilor lui? Aveți dreptate: 150 000 de dolari. Și să zică mersi că n-a dat 160 000, la cât de mult o voia! Ținea prea mult la acea casă ca să riște s-o piardă. (Morala: fii implicat, dar nu chiar *atât* de mult!) Dacă ar fi fost ceva mai reținut („Poate mai vedem și alte case”), probabil că vânzătorul ar mai fi lăsat din preț. Smith însă se arătase de la început prea dornic să cumpere acea casă. Rezultatul? A plătit cu vârf și îndesat. Țineți minte: când vreți cu tot dinadinsul ceva, veți plăti cât nu face! Vă puneți singur în situația în care celălalt vă poate manipula cu ușurință.

A-ți asuma riscuri în mod inteligent înseamnă a-ți cunoaște șansele de izbândă și a suporta eventualele eșecuri fără să te plângi („Așa merge treaba!”). Evident, riscul de a face pași înapoi nu-i decât prețul pe care-l plătești pentru succesul de după.

Sfatul meu este să vă asumați riscuri, dar asta nu înseamnă că trebuie să mergeți să vă jucați la ruletă toate economiile. Nu vă sfătuiesc să jucați tot ce aveți pe o singură carte, ci să gândiți progresiv riscurile pe care vi le luați, în așa fel încât eventualul eșec să nu vă dărâme cu totul.

Voi arăta în următorul exemplu cum mi-am calculat șansele într-o situație anume și cum au devenit mai ușor de gestionat

riscurile asumate. La unul dintre seminarele mele despre negociere, m-am ridicat și am propus un experiment cu o monedă obișnuită de 25 de cenți:

— Voi da cu banul. Voi arunca această monedă o singură dată, iar dumneavoastră trebuie să ghiciți pe ce parte cade. Dacă reușiți, vă dau un milion de dolari. Dacă nu, îmi dați o sută de mii de dolari. Să zicem că ar fi un pariu legal, iar eu nu fac glume: câți dintre dumneavoastră ar ține pariul?

Bineînțeles, nimeni nu a ridicat mâna. Am dat cu banul, m-am uitat pe care parte picase, apoi l-am pus înapoi în buzunar.

— Ia să vedem ce anume ați gândit în momentul în care v-am făcut propunerea: „Tipu’ ăsta îmi acordă șanse de zece la unu într-un pariu cu sorți egali. O fi știind el multe despre negociere, dar la statistică nu-l prea duce mintea.“

Majoritatea celor din sală m-au aprobat din cap. Am continuat:

— V-ați gândit că ați putea câștiga? V-ați imaginat ce-ați putea face cu un milion de dolari? Poate să vă aranjați cumva impozitele, apoi să zburăți spre Tahiti? Nicidecum. V-ați gândit c-ați putea pierde. V-ați gândit: „De unde să scot o sută de mii de dolari? Stau cam prost cu banii până la următoarea chenzină!“

Mulți dintre participanți au râs cu nervozitate.

— Îmi și imaginez cum unii dintre dumneavoastră i-ați fi povestit diseară soției episodul de astăzi: „A fost unul care a dat cu banul... Apropo, câți bani gheață mai avem?“

Publicul a procedat corect când nu a acceptat provocarea. Gradul de risc asumat de cineva este direct proporțional cu capitalul deținut de persoana respectivă. Dacă ați fi fost milionar, ați fi acceptat poate provocarea mea. J. Paul Getty sau Howard Hughes n-ar fi stat pe gânduri. Încă e valabilă vorba: „Ban la ban trage.“

Când ești bogat, ești dispus să explorezi cu mai multă deschidere oportunitățile care-ți ies în cale, pentru că riscul inerent este redus. În caz de eșec, poți doar să constăți: „Asta e!“

Să zicem că reducem pariul păstrând proporțiile și, în loc de un milion pentru o sută de mii, aş oferi o sută de dolari contra zece. Ar accepta cineva pariul? Sunt şanse ca toţi din sală să-l accepte, pentru că riscul este proporţional cu posibilităţile lor.

Raportul a rămas acelaşi, dar a fost eliminată posibilitatea de a pierde masiv. Ne putem permite să pierdem zece dolari, pe când puţini sunt cei care ar pierde o sută de mii fără să înnebunească.

Chiar pentru sumele implicate iniţial în pariul nostru, publicul poate face ca riscul să fie acceptabil în condiţiile în care se *sindicalizează*. Să mă explic: dacă fiecare dintre cei o mie de oameni pune la bătaie doar o sută de dolari, iar reprezentantul publicului câştigă pariul, urmează ca un milion de dolari să se împartă la o mie de oameni. Asta aşază ecuaţia într-o cu totul altă lumină, întrucât ai 50 % şanse să pierzi o sută de dolari, ceea ce e neplăcut, dar nu dezastruos. Pe de altă parte, ai 50 % posibilităţi de a câştiga o miime dintr-un milion, adică o mie de dolari.

Aşadar, când miza este mare, luaţi întotdeauna în calcul posibilitatea de a minimiza riscul prin afilierea la un grup. Atunci când împărţiţi riscul cu mai multe persoane, îl puteţi amortiza mai uşor. Având la dispoziţie mai multe oportunităţi de care puteţi profita, şansele de a câştiga cresc, ceea ce în timp, datorită capitalului acumulat, vă va conferi mai multă putere în raport cu ceilalţi.

Implicându-i şi pe ceilalţi, vă lărgiţi perspectivele şi vă sporii capacitatea de a rezista în faţa oricăror ameninţări. Fie că jucaţi pocher sau investiţi la bursa de valori, atunci când capitalul dumneavoastră este mult mai mare decât al concurenţei, vă aflaţi pe o poziţie de putere mai avantajoasă.

Sfatul meu este să vă asumaţi riscuri, ceea ce nu înseamnă însă că trebuie să vă jucaţi soarta la zaruri. Înainte să vă avântaţi într-o afacere, calculaţi-vă şansele, ca să vedeţi dacă potenţialul câştig merită să vă asumaţi posibilul eşec. Fiţi raţional,

nu impulsiv! Nu vă asumați riscuri din orgoliu, din nerăbdare sau din lehamite.

4. Puterea angajării totale

Cum am arătat mai sus, faptul că implicați un grup de oameni în asumarea unui risc vă pune în poziția de a câștiga în condiții mai favorabile decât dacă ați fi singur, deoarece, prin sindicalizare, riscul presupus pentru fiecare individ în parte devine moderat. Este o tehnică ce ar trebui aplicată în orice situație deosebită din viață în care rezultatul este incert.

Dacă, de pildă, sunteți pe cale să porniți o afacere de proporții, nu-i îndepărtați pe cei din jur, familia, prietenii, asociații, cu atitudini de genul: „Asta e afacerea *mea*, ideea îmi aparține, mă duc la fund odată cu ea dacă nu iese cum trebuie“, ci dimpotrivă: „Afacerea asta ne privește pe toți.“

Pe scurt, nu trebuie să vă tăiați singur craca de sub picioare, în ideea de totul sau nimic. Convingeți-i pe ceilalți să vă ajute, implicați-i în organizare și luarea deciziilor, iar ei vor prelua o parte din responsabilități. Nu uitați: oamenii sprijină proiectele la conceperea cărora au luat parte.

Există trei modalități prin care puteți valorifica angajamentul celorlalți față de proiectul dumneavoastră:

- a) prin dispersarea riscului total, vă creați condiții favorabile;
- b) nivelul de stres este coborât deoarece partenerii dumneavoastră preiau o parte din presiuni și vă oferă sprijin;
- c) coeziunea unui grup transmite un mesaj de forță și autoritate adversarilor.

Inspirați mai multă autoritate și credibilitate în momentul în care îi convingeți pe alții să vă susțină. În mod similar, dacă le lăsați adversarilor dumneavoastră impresia de lipsă de coeziune, poziția vă va fi subminată, la fel ca în exemplul nostru cu frigiderul, în care protagonistul și familia sa transmiteau mesaje contradictorii vânzătorului.

Pentru a ilustra și mai bine ideea, să presupunem că, împreună cu încă patru asociați, sunteți pe cale să negociați cu oameni dintr-o altă organizație. La masa tratativelor, sunteți convins că și ceilalți din propria echipă văd lucrurile la fel ca dumneavoastră. În timpul negocierilor, cineva din echipa dumneavoastră face o concesie neașteptată cu care grupul celălalt este de acord.

Această concesie generoasă venită din senin vă submincă poziția în negociere. Șocat, îi suspectați pe ceilalți că și-au strecurat un spion în echipa dumneavoastră. Așa că, în pauza de cafea, vă îndreptați spre vinovat și-l luați la întrebări:

— Ești sigur că ești cu *noi*? Aș vrea să-ți văd legitimația, să știu și eu pentru ce companie lucrezi!

Ce s-a întâmplat de fapt aici? S-a întâmplat că, înainte să începeți negocierile cu ceilalți, nu v-ați asigurat de loialitatea fiecărui membru al propriei dumneavoastră echipe. Morala: fiți siguri de fiecare dată că vă bucurați de angajamentul celor de lângă dumneavoastră în orice demers. E nevoie, în acest sens, să-i implicați activ în proiect: implicarea conferă dăruire, iar dăruirea conferă putere.

La scară mai mare, atunci când, de pildă, comunitatea nu sprijină poliția locală, aplicarea legii are de suferit. Băncile dau faliment dacă scade încrederea în stabilitatea lor. Trupele armate sunt inutile dacă soldații nu cred în cauza pentru care luptă. Războiul din Vietnam a fost pierdut nu pentru că „mai-marii” și-au dat seama de greșelile lor, ci pentru că puterea de dăruire a soldaților a fost măcinată în junglă, ca și acasă, la fel cum s-a întâmplat de altfel cu întreaga strategie națională. În realitate, hotărând retragerea trupelor, președintele Richard Nixon nu făcea decât să confirme o situație de fapt creată de majoritatea celor care susțineau încheierea războiului.

Spuneam mai înainte că nu trebuie să simulați niciodată deținerea puterii, deoarece aveți mai multă putere decât credeți, și-o să descriu în continuare sursele suplimentare de putere pe care le-ați mai avea la dispoziție.

5. Puterea experienței acumulate

Ați observat vreodată cu cât respect și admirație vă tratează ceilalți atunci când aveți mai multe abilități tehnice, mai multe cunoștințe de specialitate sau mai multă experiență într-un domeniu decât ei? O să dau în acest sens un exemplu real și două ipotetice.

În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, invazia Aliatilor din Africa de Nord a fost coordonată de generalul George S. Patton, unul dintre cei mai egolatri oameni ai tuturor timpurilor. Generalul credea că știe *totul*, de la poezie la balistică. Cu toate acestea, a acceptat cu modestie sfaturile comandantului navei-amiral, și asta deoarece Patton era conștient că nu deținea cunoștințele necesare în domeniu.

Să spunem, într-un exemplu ipotetic, că vă decorați casa, dar nu știți dacă mobila se va potrivi cu tapetul pe care vi-l doriți. Cereți sfatul unui designer profesionist, care vă spune că trebuie să cumpărați alt tapet, ceva mai la modă. Îi urmați sfatul fără ezitare – întrucât, la cât costă expertiza lui, presupuneți că are acea pricepere și acel gust rafinat în domeniu care dumneavoastră vă lipsesc.

Sau să zicem că vă doare rău în zona abdomenului, iar medicul de familie vă trimite la un specialist în medicina internă. În timp ce-i descrieți asistentei simptomele, vă dați seama că seamănă cu cele din urmă cu trei ani, când v-a făcut probleme colecistul. După testele de rigoare și un scurt consult, sunteți condus într-o încăpere cu pereții acoperiți de diplome și certificate (ați numărat vreo paisprezece doar la o primă privire!). Internistul vine cu diagnosticul: diverticulită.

Vi se dă un formular:

— Aveți nelămuriri?

Nu aveți, și până să realizați ce se-ntâmplă, sunteți programat pentru încă un consult. Nici nu puteți pronunța numele bolii, dar știți că suferiți de ea. Cum așa? Păi, cui i-ar da prin gând

să pună la îndoială diagnosticul, date fiind mediul profesional și atestatele specialistului?

Să vedem în continuare cum putem folosi în situații de negociere această atitudine de respect, acceptare și admirație, care emerg, parțial, din aura de mister și magie ce înconjură vrăcii în vechime. Puteți să vă bucurați de forța pe care o conferă astăzi un anumit bagaj de cunoștințe, deoarece respectul arătat specialiștilor dintr-un domeniu sau altul devine din ce în ce mare.

Știm prea bine că majoritatea dintre noi pune arareori la îndoială opiniile contabililor, de pildă, sau ale doctorilor, ale mecanicilor auto, ale avocaților sau specialiștilor în calculatoare, ale broker-ilor sau ale cercetătorilor, ale profesorilor sau generalilor de la Pentagon, chiar ale instalatorilor. De ce oare nu le contestăm autoritatea? Pentru că avem cumva convingerea că ei sunt mai pricepuți decât noi în domeniile lor de competență.

Iată cum trebuie să procedați pentru a dovedi că *aveți* cunoștințele necesare într-un domeniu anume: e nevoie, încă de la începutul confruntării, să subliniați experiența acumulată și referințele pe care le aveți. În asemenea condiții, se poate ca nici măcar să nu vi se mai conteste autoritatea. Cu alte cuvinte, trebuie să profitați de faptul că, în negocierile complicate, adesea participanților le lipsesc cunoștințele de specialitate într-un domeniu sau altul.

Oricând este cu putință, e de preferat chiar să *aveți* expertiza pe care ceilalți presupun că o aveți. Fiți pregătit din timp pentru orice. Dacă într-adevăr este important pentru dumneavoastră să câștigați, înseamnă că merită să investiți timp în studierea oricărui aspect. (Mai întâi analizați situația, și abia apoi dați-vă cu părerea.) În cazul în care nu cunoașteți toate datele problemei, nu vă forțați norocul. Emiteți doar câteva observații percutante sau folosiți câțiva termeni din jargonul experților – după aceea abțineți-vă să vorbiți.

Și, mai presus de toate, nu pretindeți că le știți pe toate. În lumea actuală, când cunoașterea evoluează în ritm galopant, e imposibil să fiți expert în toate domeniile. În general, tot ce vi se cere ca expertiză în majoritatea negocierilor este să știți cum să puneți întrebări inteligente și să vă dați seama dacă primiți răspunsuri corecte.

Și ce dacă uneori simțiți că situația vă depășește pentru că adversarii au un expert care a redactat două documente și un eseu pe tema discutată? Nici o problemă. Vă puteți folosi resursele (comunitate, prieteni, organizație etc.) pentru a aduce propriul expert, care să scrie *trei* documente, două eseuri și o carte pe acea temă. Evident, acest lucru va neutraliza grupul opo-nent, și chiar mai mult decât atât.

Nu vă lăsați impresionat de „Expertul” aflat de partea cealaltă a mesei tratativelor. Nu uitați nici o clipă că nu s-ar afla acolo dacă nu și-ar dori ceva ce numai dumneavoastră puteți oferi. Obișnuiți-vă să spuneți din când în când: „Nu înțeleg. Ultima idee mi-e foarte neclară” sau „Îmi puteți spune mai pe înțelesul meu?”. O anumită doză de ireverență, plus un strop de naivitate, combinate cu o insistență politicoasă și cu întrebări bine plasate vor schimba atitudinea și comportamentul așa-zisului expert.

6. Puterea cunoașterii „nevoilor”

Orice negociere presupune existența a două componente:

- a) aspectele și cererile specifice, declarate deschis;
- b) *nevoile reale* ale celeilalte părți, care nu sunt formulate aproape niciodată.

Să ne întoarcem la exemplul cu frigiderul. Să zicem că v-ați duce la vânzător și i-ați spune: „Uitați cum stă treaba: dacă îmi dați acel frigider pentru suma de 450 de dolari, în loc de 489,50, plătesc chiar acum cu bani gheață.”

Credeți că vă va ajuta o astfel de abordare? Nicidecum. Deoarece propunerea dumneavoastră nu răspunde în nici un fel ne-

voilor acelei organizații. De ce? Pentru că magazinul s-ar putea să nici nu se bazeze pe vânzarea cu amănuntul, și deci să nu aibă mari interese să vă vândă dumneavoastră un frigider cu tot dinadinsul.

Pe de altă parte, abordarea cu plata pe loc poate funcționa, doar că nu aici. Ar putea funcționa la un butic aflat deocamdată într-un impas financiar și pentru care banii gheață ar rezolva momentan problema.

Așadar, nevoile specifice variază de la un caz la altul. Acolo unde un mare magazin ar zice nu, un butic ar răspunde afirmativ. *Dacă puteți spune cât mai corect care sunt adevăratele nevoi ale cuiva, atunci puteți prezice, cu o marjă de siguranță destul de mare, cum va reacționa acel cineva într-o situație sau alta.*

Țineți minte: în spatele oricărei organizații sau instituții aparent neîngăduitoare sau indifferente se află oameni obișnuți, care se chinuiesc cu disperare să răspundă propriilor lor nevoi particulare. Dacă vreți să interacționați cu succes în orice împrejurare, cu orice fel de persoană, nu trebuie decât să stabiliți care sunt nevoile persoanei respective, apoi să încercați să le satisfaceți. Așadar, atunci când cineva vă spune în timpul unei negocieri „Asta-i ultima mea ofertă!“, întrebați-vă dacă într-adevăr acesta este maximumul pe care-l puteți obține sau dacă ați mai putea câștiga ceva în plus.

În esență, ceea ce spun oamenii că și-ar dori (cerințele lor) se poate să nu fie în realitate tocmai lucrul care să le satisfacă nevoile. Să presupunem, de pildă, că doresc să-mi cumpăr o altă mașină. Știu exact ce model și de la ce reprezentanță. Am la dispoziție două posibilități:

- a) Adun cât mai multe informații despre mașina aceea, din cât mai multe surse. Întreb și alți proprietari ai acelui tip de mașină. Îmi iau notițe de la mecanicii auto cu privire la performanțele mașinii, la costuri și la eventualele probleme pe care mi le-ar pune.
- b) Apoi adun informații despre reprezentanța la care intenționez să merg. E de-ajuns să contactez oamenii care au mai cumpărat de

acolo și să pun întrebările potrivite. Mă interesează reputația de care se bucură acea firmă, stadiul actual al afacerilor ei, bilanțul ei, costurile defalcate, compensațiile acordate angajaților, precum și prețurile cerute de concurență.

După aceea, mă voi familiariza cu preferințele, aversiunile, prejudecățile și sistemul de valori ale patronului reprezentanței. Mă interesez dacă e genul de om care ia decizii rapid sau după o îndelungă deliberare, dacă îi place să-și asume riscuri sau dacă mai degrabă n-ar da vrabia din mână pentru cioara de pe gard.

Dacă vi se pare că este o abordare nerealistă și greu de pus în practică, gândiți-vă că sunteți pe cale să investiți mii de dolari într-o mașină care sperați să vă slujească vreo câțiva ani buni. Cum am mai spus deja, dacă afacerea vă costă timp și bani, merită să vă faceți temele.

Când am de-a face cu un dealer, trebuie să explorez, să observ, să pun întrebări și mai degrabă să ascult decât să vorbesc. Toate acestea oferă informații valoroase care îmi dau posibilitatea să structurez cum se cuvine procesul de negociere. E necesar apoi să-mi adaptez stilul astfel încât să *răspund nevoilor reale* ale vânzătorului. Poate că nevoia lui reală e să se tocmească pur și simplu, ca vânzătorii de covoare din bazarurile orientale. Poate că-i place doar să stea la tocmeală, joc care-mi este și mie pe plac, fiindcă îmi place să negociez atunci când e vorba de sume mari. Probabil că nu voi răspunde cerințelor vânzătorului legate de preț, dar voi răspunde în schimb nevoilor sale reale, neexprimate. Tranzacția va fi încheiată, spre mulțumirea tuturor celor implicați.

7. Puterea investirii

Am discutat deja despre importanța efortului de a-l determina pe celălalt să investească timp, bani sau energie într-o împrejurare anume. Acesta este factorul-cheie în funcționarea eficace

a unui ultimatum, elementul de bază în „tehnica pașilor mărunți” („Ce bonus acordați pentru această achiziție?”). Acest element a fost esențial în exemplul celor trei japonezi și al corporației americane cu pretenții („O puteți lua de la capăt?”). Iată de ce oamenii trebuie abordați la modul colaborativ la începutul unei întâlniri, iar orice demers competitiv sau ultimatum trebuie să vină abia spre final, după ce ei vor fi investit într-un fel sau altul în negociere.

Raportul dintre investiția făcută de celălalt și dorința de a face anumite compromisuri este direct proporțional. De ce a fost atât de greu pentru Statele Unite să-și retragă trupele din Vietnam? Deoarece, până să ieșim din conflict, sacrificasem deja 45 de mii de vieți. De obicei, America nu se dezice de o asemenea investiție de capital uman.

Dacă faceți investiții în două afaceri diferite, iar una dintre ele începe să meargă prost, pe care dintre ele o veți vinde înainte de toate? Normal, pe cea care merge prost. Ce faceți cu cealaltă? O vreme o să vă țineți de ea. Probabil o să investiți chiar mai mult în ea, întrucât, dacă înainte a valorat ceva, cu siguranță e și mai valoroasă acum. Așa funcționează natura umană, și trebuie să o folosiți ca pe un avantaj, nu ca pe un defect.

Încă un exemplu de acest gen: să zicem că șeful mă împunternicește să negociez cu un anume Copperfield:

— Vreau să obții prețul ăsta. Poți să cedezi în alte privințe, dar prețul rămâne nenegociabil.

Încep să negociez cu Copperfield. La punctul unu pe ordinea de zi, eu îmi expun părerea, Copperfield își susține propriul punct de vedere. Avem unele dificultăți, dar le rezolvăm până la urmă. Trecem la punctul doi, chestiunea prețului. Din nou, eu îmi expun părerea, Copperfield și-o susține pe-a sa. Ne străduim să ajungem la un acord, dar nu reușim.

— Domnule Copperfield, haideți să ne întoarcem la acest punct mai târziu.

La care el îmi răspunde:

— Sunt de acord cu asta.

Altfel spus, după multe eforturi și destulă iritare, amânăm discutarea acestui aspect generator de conflict.

Trecem la punctul trei și, după ceva vreme, ne înțelegem și în privința lui. Continuăm cu punctul patru, unde iarăși ne contrazicem, ca să cădem din nou la învoială. Discutăm și al cincilea punct și, în urma discuției, sunt de acord cu o soluție inovatoare propusă de Copperfield.

Suntem aproape de încheierea tratativelor și am căzut de acord asupra a patru dintre cele cinci puncte ale negocierii. Copperfield surâde, simte deja victoria de partea lui. Practic a câștigat pe toată linia în această negociere, sau cel puțin așa își imaginează. Eu însă îi spun:

— Domnule Copperfield, putem reveni la punctul doi?

— Bineînțeles, îmi spune.

— Din păcate, domnule Copperfield, nu poate fi vorba aici de nici un compromis. Îmi pare rău. Prețul rămâne bătut în cuie. Am nevoie de întreaga sumă, până la ultimul bănuț.

Acum, gândiți-vă în ce situație se află Copperfield: dacă renunță la întreaga afacere în acest moment, a investit timp și efort în zadar. Trebuie să o ia de la capăt cu altcineva. Din câte știe, e foarte probabil să ajungă să negocieze cu o persoană mai puțin malcabilă decât mine. În acest punct al negocierii noastre, el devine ceva mai flexibil, iar eu obțin prețul cerut.

Ideea e, prin urmare, aceasta: dacă trebuie să negociați chestiuni dificile, cum ar fi aspecte de ordin emoțional sau chiar aspecte concrete precum prețuri, costuri, dobânzi sau salarii, *abordați problema respectivă la sfârșitul negocierii, după ce partenerul de negociere va fi investit suficientă energie și timp.*

Ce se întâmplă în cazul în care discuția pe teme menționate survine la începutul negocierii? Le puteți face cunoscute, puteți flecări puțin pe marginea lor, dar amânați negocierea lor până spre sfârșit – când celălalt va fi petrecut îndeajuns timp

în compania dumneavoastră. Veți fi surprins să vedeți cum investiția de timp și efort a celui alt în relația cu dumneavoastră îl va determina să devină mai flexibil în negociere.

8. Puterea recompensei sau a pedepsei

Faptul că sunt perceput ca având putere – fizic, financiar sau psihologic – într-o negociere chiar îmi va conferi putere asupra celui alt. Realitatea „de fapt” a unei situații este irelevantă. Dacă veți *gândi* că aș putea face ceva care să vă afecteze într-un fel sau altul, chiar să nu pot sau să nu vreau asta, tot mă voi bucura de un anume ascendent asupra dumneavoastră. Tocmai această percepție, adevărată sau falsă, conferă autoritate unei secretare, cum se întâmpla pe vremuri cu amanta regelui. (Doar un incompetent va trata o secretară ca și cum ar fi un personaj insignifiant într-o echipă. Un om deștept știe că o secretară poate deschide multe uși.)

Cum fiecare persoană e unică în felul său, ceea ce unii percep ca fiind amenințător poate fi socotit lipsit de pericole de către altcineva. Ceea ce unii văd drept recompensă alții spun că nu-i mare lucru. Pedepse și constrângeri, viziuni pozitive și negative – totul depinde de percepțiile și nevoile individuale. *Dacă sunt conștient de percepțiile și nevoile tale și mai știu că mă percepi ca având o anumită autoritate asupra ta, atunci îți pot controla comportamentul.*

Să spunem că dumneavoastră considerați că de mine ar depinde dacă sunteți promovat sau vi se mărește salariul, dacă sunteți concediat, dacă aveți voie să vă serviți masa de prânz sau dacă sunteți admonestat în fața celorlalți; de mine ar depinde unde anume v-ar fi biroul, dacă veți avea mașină de serviciu, dacă vi se va da un loc de parcare, când anume vă veți lua concediul sau în ce quantum veți avea diurnă. Dacă toate aceste chestiuni sunt importante pentru dumneavoastră, cu siguranță că vă veți purta cu mânuși față de mine!

Hai-deți să luăm și un exemplu mai banal: să zicem că sunt conștient de faptul că pentru dumneavoastră e esențial să vă salut în fiecare dimineață sau să vă trimit o felicitare de Crăciun ori de ziua de naștere. O să încercați atunci să-mi intrați în grații ca să obțineți aceste lucruri? Cu siguranță că da!

Unii ar putea crede că nu e mare lucru, dar așa stau lucrurile în lumea reală. Nu zic că trebuie să profitați neapărat de avantajul pe care vi-l dă puterea conferită prin percepția celui alt, ci doar că trebuie să fiți conștient de starea adevărată a lucrurilor.

Două aspecte trebuie reținute:

- a) Nimeni nu va negocia cu dumneavoastră decât dacă are convingerea că-l puteți ajuta – sau afecta – într-un fel sau altul.
- b) Presupunând că ne-am situa pe poziții de adversari într-o negociere, dacă dumneavoastră considerați că vă pot sprijini sau, dimpotrivă, răni într-un mod sau altul, n-ar trebui să vă risipesc această impresie decât dacă voi câștiga ceva în schimb, o concesiune, o re-poziționare din partea dumneavoastră, care să-mi aducă într-adevăr foloase, mie sau relației dintre noi doi.

Ce vreau să spun prin „a nu risipi impresia de putere“ (indiferent dacă e adevărată sau falsă)? La investirea ca președinte a lui Jimmy Carter, el a vorbit despre drepturile omului în politica externă. Nimic rău în asta. Din păcate, a început să dea lămuriri cu privire la ce ar trebui sau nu ar trebui să facem. În ochii anumitor adversari, acest lucru ne-a transformat instantaneu într-un tigrău din hârtie, la fel de puțin amenințător ca pisica vecinului. Președintele a făcut nefericita greșală de a elimina niște opțiuni fără a aduce ceva în schimb.

De pildă, ca un adevărat lider moral, președintele Carter a anunțat că Statele Unite nu vor trimite niciodată trupe în Africa sau în Orientul Mijlociu. Mestecându-și trabucul, Fidel Castro a spus atunci: „Ca să vezi! Americanii nu trimit trupe armate în Africa! Ce drăguț din partea lor! În acest caz, Cuba va trimite trupe armate în Africa!“ Și așa a și făcut, ducându-și trupele în Angola și estul Africii.

Președintele *ar fi trebuit* să-l țină în șah pe Castro. *Ar fi trebuit* să mențină activă opțiunea (falsă sau adevărată) pe care o avea la dispoziție de a contracara agresiunea cu presiunile diplomatice sau chiar cu forțe militare. *Ar fi trebuit* să spună: „Noi suntem liderul moral, dar nu știm încă exact ce demersuri vom face. Doar noi suntem cei care au trimis avioane deasupra Hanoiului în Ajunul Crăciunului! Cine știe ce mai pun la cale oamenii noștri de acțiune când se lasă frigul!“.

Dacă ar fi spus asta, Castro și-ar fi scuipat trabucul, iar mercenarii cubanezi din Africa ar fi stat cu frica-n sân la apariția oricărui avion dintre nori.

Morala: nu vă transformați de bunăvoie într-un tigru din hârtie. Într-o situație de competiție, nu eliminați din joc anumite opțiuni și nu diminuați nivelul de stres al părții adverse decât dacă primiți ceva în schimb. Lăsați-l pe celălalt să fiarbă la foc mic până când obțineți ceea ce vă doriți. În politică, percepția pe care o creați despre dumneavoastră, cum că sunteți dispus să vă asumați riscuri și să vă exercitați autoritatea, poate preveni anumite acte de oportunism din partea potențialilor agresori.

9. Puterea identificării

Vă veți spori la maximum abilitatea de a negocia dacă îi determinați pe ceilalți să se identifice cu dumneavoastră.

Să mă explic. De ce oare preferați un anumit magazin altuia, în același centru comercial? De ce vă alimentați mașina de fiecare dată la aceeași benzinărie? De ce aveți cont la o anumită bancă, și nu la alta? În lumea afacerilor, de ce preferați să tratați cu o companie anume, și nu cu concurenții ei?

Nu e vorba aici doar despre calitate, oportunitate, preț sau factori de cost. Ceea ce înclină balanța într-o parte sau alta este tocmai gradul în care puteți să vă identificați cu oamenii cu care veniți în contact.

Dacă o persoană de la Macy's vă va face să vă simțiți bine, important sau măcar în largul dumneavoastră și vă va înțelege

nevoile, vă veți identifica cu ea, iar Macy's va intra în grațiile dumneavoastră, chiar dacă Bloomingdale's are o ofertă mai bună. De aceea e esențial să-i faceți pe ceilalți să se identifice cu dumneavoastră, indiferent cu cine negociați și din ce motiv.

De exemplu, mare parte din succesul IBM vine din profesionalismul oamenilor săi, nu doar un profesionalism de fațadă, ci unul exercitat în însăși relația cu clienții. Acum câțiva ani am întrebat un client de ce achiziționase un sistem scump de la IBM, când putea merge la concurență. Clientul mi-a răspuns astfel:

— Îl puteam cumpăra mai ieftin din altă parte, iar tehnic vorbind calitatea IBM nici nu era cea mai bună. Totuși, e vorba despre un sistem complex, și știm că, dacă apar probleme, ei ne ajută.

Asta *da* identificare!

Cum îi faceți pe ceilalți să se identifice cu dumneavoastră? Dacă vă purtați ca un profesionist și ca o persoană rezonabilă în relațiile cu oamenii, le puteți câștiga cooperarea, loialitatea și respectul. Nu-i tratați cu aroganță și nu abuzați de autoritatea pe care o dețineți. Dați dovadă mai degrabă de înțelegere și empatie. Adresați-vă nevoilor celuilalt, speranțelor, visurilor și aspirațiilor sale. Încercați să abordați fiecare persoană la un nivel uman, cu speranța că o puteți ajuta să-și rezolve problemele. Afișând un astfel de comportament, veți emana un fel de putere subtilă, persuasivă, magică.

Atunci când vorbim despre leadership și carismă, ne referim adesea la indivizi care se poartă astfel încât provoacă emulație. Cei care urmează un lider, uneori cu mari sacrificii, se identifică cu acest lider într-o asemenea măsură, încât succesul lui este și succesul lor!

Istoria e plină de astfel de exemple, de la Buddha și Isus Cristos până la Dwight Eisenhower și Maica Tereza. Deși situate într-o altă categorie, vedetele media își datorează popularitatea **forței de identificare**. Moderatorul TV Johnny Carson poate că

are o căruță de bani, dar la televizor e simpatic, decent, deschis și sincer cu propriile-i sentimente. Spiritul său autoironic îl face uman și transmite vibrații empatice tuturor telespectatorilor. Ne place.

Puterea identificării este vizibilă în toate relațiile interpersonale, inclusiv în afaceri și politică. De pildă, mă găsesc uneori în situații în care experții discută aspectele multiple ale unei probleme. Ce fac eu de regulă, pe lângă faptul că mă bazez pe notițele prealabile, este că acord mai mult credit opiniilor unei persoane pe care o cunosc și o respect: o persoană care și-a dovedit deja calitățile. Îi susțin remarcile și viziunea, pentru că am încredere în ea și mă *identific* cu ea.

Rareori recunoaștem că această identificare se produce, în general nu se vorbește despre asta, dar identificarea constituie un factor foarte important în deciziile noastre, de la cumpărarea unui aparat electrocasnic până la susținerea unui candidat în alegeri. Suntem cu toții influențați de cei cu care ne identificăm, în situații în care informațiile sunt foarte numeroase, iar problemele complexe. Ca o urmare, oamenii pot vota contrar interesului lor economic tocmai pentru că se identifică puternic cu un anumit candidat într-o campanie electorală.

Identificarea poate funcționa și în sens invers. O persoană poate susține o cauză dreaptă în principiu, dar să se dovedească atât de bigotă și iritantă, încât să ne întoarcă împotriva ei. Mulți oameni votează pentru candidatul A nu din anumite afinități, ci doar pentru că nu-l pot înghiți pe candidatul B. Este un aspect prezent în toate situațiile în care trebuie să luăm decizii.

Să vă povestesc în ce mod s-a aplicat și în cazul meu acest principiu.

Acum vreo douăzeci de ani, când am terminat Facultatea de Drept, America era în plină recesiune. Nu-mi spusese nimeni că era recesiune, așa că, atunci când nu mi-am putut găsi o slujbă, am luat-o ca pe un eșec personal. Zece ani mai târziu, când am aflat că fusese de fapt vorba despre recesiune, am început să mă simt mult mai bine.

După o scurtă perioadă în care nu am avut de lucru, m-am angajat la Legal Aid Society, apărându-i pe cei săraci, acuzați de delikte minore.

Unul dintre primii oameni pe care i-am apărât era acuzat de furt. Acum, retrospectiv, cred că omul era vinovat. De ce spun asta? 1) Dăduse două declarații diferite la două firme de avocatură diferite. 2) Ampretele lui erau peste tot la locul faptei. 3) În momentul arestării, se uita la televizorul furat.

Nu era ceea ce se poate numi un caz solid.

Ignorând șansele reduse de a câștiga, tânăr și conștiincios, am făcut tot posibilul astfel încât clientul meu să fie apărât cum se cuvine. Încercând să construiesc un caz, l-am vizitat pe acuzat în închisoare. După câteva întrevederi în care și-a tot schimbat declarațiile și alibiul, mi-a fost clar că acel client era cam redus mintal și mincinos. Am ezitat să-l aduc în boxa acuzaților, deoarece știam că povestea i-ar fi fost ușor demontată.

Eram nevoit să aduc pe *cineva* să depună mărturie pentru el, așa că am apelat la mama lui. Mamele depun mărturie pentru copiii lor indiferent de circumstanțe. Mama clientului meu era destul de prezentabilă: o bătrânică cu păr alb, cu ochelari și baston – genul de femeie pe care o ajuți sigur să treacă strada.

După ce a ajuns pe scaunul martorilor, am început să-i pun întrebări. După vreo două minute, devenise clar că problema clientului meu era una genetică. Și mama lui era proastă și mincinoasă. S-a contrazis singură de patru ori în mai puțin de 120 de secunde. Mi s-a uscat gura și m-am așezat la locul meu, cu convingerea că era un caz pierdut.

Din motive stranie, procurorul n-a vrut să lase lucrurile așa, ci a început să o confrunte pe bătrână și să-și susțină cazul cu aplomb. Se pare că voia ca acuzatul să fie găsit nu doar vinovat, ci *foarte* vinovat, extrem de vinovat, unul dintre cei mai vinovați acuzați care au fost vreodată judecați.

Încercând să o discrediteze pe femeie ca martor, el supralicita, o atrăgea în capcane, o hărțuia, țipa la ea, o mustra. Ea a

cedat nervos și a început să plângă. Apoi a oftat și, încercând să-și ștergă lacrimile, și-a scăpat ochelarii. Făcând un pas greșit, procurorul a călcat pe ei și i-a sfărâmat.

Cerând o pauză pentru deliberare, judecătorul mi-a făcut semn să o ajut pe bătrâna deja isterică să coboare din boxa martorilor. În timp ce o ajutam, mi-am aruncat o privire spre jurați și dintr-odată am știut ce o să se întâmple: jurații îl disprețuiau pe procuror. Eram sigur că gândeau: „E și-așa destul de rău că biata bătrână are un fiu criminal. Mai era nevoie ca ticăloșul ăsta de procuror să o supună la un asemenea chin?”

Jurații s-au întors repede cu verdictul: nevinovat – una dintre puținele victorii pe care le-am avut în acea perioadă a vieții mele.

Nu mă condamnați, vă rog, pentru această scăpare a justiției. Nu eu am *câștigat* acest caz. Celălalt îl *pierduse*. De ce? Pentru că faptele nu au mai prevalat, din cauza comportamentului procurorului, iar jurații nu s-au mai putut identifica nici cu el, nici cu ideile de altfel valabile pe care încerca să le sublinieze.

Mai adesea decât sunt oamenii dispuși să recunoască, identificarea (fie cu cineva, fie împotriva cuiva) joacă un rol important în negocieri și în luarea de decizii. Iată de ce este esențial să vă comportați decent și să încercați să-i ajutați pe ceilalți.

10. Puterea moralității

Majoritatea dintre noi, cei care am fost educați în spiritul valorilor occidentale, trăiește după standarde etice și morale similare. Le-am asimilat din școală sau din Biserică, le-am văzut acționând în situații din propria familie și le-am deprins din contactele noastre de afaceri și de pe stradă. Oricum, viziunile noastre despre corectitudine tind să fie foarte asemănătoare. Puțini dintre noi trec prin viață lipsiți de credința că ceea ce fac este pentru binele omenirii – sau pentru „specia umană”.

Iată de ce, dacă îi abordați pe oameni din perspectiva moralității, chiar într-un mod rudimentar, adesea s-ar putea să meargă. Iar dacă vă lăsați pe mâna lor cu încredere și sinceritate, sunt șanse ca ei să cedeze. De ce? Pentru că pot relaționa cu dumneavoastră și ezită să profite de cineva cu adevărat lipsit de apărare.

Chiar să aibă cineva legea de partea sa și să vă poată în principiu distruge, dacă-i spuneți „Poți face ce vrei cu mine, dar oare ar fi corect?“, apelul dumneavoastră la clemență are șanse de izbândă. Aceasta se aplică până și în sistemul judiciar: se întâmplă uneori ca acuzații să solicite clemența judecătorului, iar din când în când el să o acorde.

Un acuzat poate foarte bine să recurgă la argumente precum:

— Ar fi oare drept, domnule judecător, să mă trimiteți pentru multă vreme la închisoare? Am acasă trei copii, am soție, pe ei îi pedepsiți închizându-mă pe mine. Domnule judecător, știu că trebuie să-mi ispășesc pedeapsa, dar gândiți-vă ce-ar însemna o lungă condamnare pentru familia mea.

Sunt toate șansele ca judecătorul să se gândească mult înainte să dea sentința.

Ar funcționa oare acest tip de abordare cu persoane din alte culturi, având valori diferite? Nu. Ar funcționa cu cei educați într-un cu totul alt spirit? Nu. Oamenii programați altfel decât noi înșine, cum ar fi fundamentalistii, nu pot înțelege conceptul noastre de iertare, întoarcerea celui alt obraz sau ofrandele de pace. Ei înțeleg lucruri precum puterea, oportunismul și răzbu-narea. Nu-i lăsați pe acești oameni să vă ducă de nas. Trebuie să-i abordați din propria *lor* perspectivă.

Cu toate acestea, majoritatea oamenilor cu care veniți în contact se conduc în general după aceleași standarde spirituale. Așa se face că, dacă cineva din anturajul dumneavoastră – soția, șeful sau un angajat, de pildă – se arată lipsit de considerație, vă dezamăgește, vă păcălește într-un fel sau altul sau nu-și îndeplinește promisiunile pe care vi le-a făcut, puteți să-l între-

bați pur și simplu dacă i se pare corect ceea ce face. În mod deloc surprinzător, această întrebare îl va zgudui până și pe cel mai pragmatic, egoist și nesimțitor om din lume.

11. Puterea precedentului creat

Am menționat existența unui astfel de tip de putere în contextul exemplului cu frigiderul, când se pleca de la premisa falsă că nu puteți negocia cu magazinele cu prețuri fixe. Altfel de ce s-ar mai numi așa?

Mai era o idee acolo, și anume că nu trebuie să vă comportați de parcă prin experiența dumneavoastră limitată ați fi deținătorul unor adevăruri universale. E necesar să treceți dincolo de propria dumneavoastră experiență și să vă verificați ipotezele. Altfel, sistemul dumneavoastră de gândire va deveni demodat.

E atât de simplu să-ți pui ochelari de cal și să trăiești după principii precum: „Nu face valuri“, „Dacă merge așa, de ce să schimbi ceva?“ sau „De fiecare dată am procedat astfel!“! Există o anume presiune exercitată asupra oamenilor ca să nu-și schimbe modalitățile de acțiune, să ia de bune tradițiile trecute sau actuale, politicile și practicile uzuale. Ele sunt *singura* cale de urmat. „Schimbarea“ e un cuvânt blestemat.

De pildă, una dintre cele mai iritante sarcini cu care se confruntă președintele la Casa Albă sau șeful unei corporații aflate pe primul loc în branșa ei, sau orice lider al unei organizații cu tradiție, constă în a schimba practicile adânc înrădăcinate. După alegerile din 1968, președintele Richard Nixon proclama: „E vremea să luăm povara guvernării de pe umerii și din buzunarele dumneavoastră!“ Câteva săptămâni mai târziu, propunea cel mai mare buget federal din istoria națiunii.

Dar mai există un aspect al puterii precedentului creat: poate fi folosit ca *pretext* pentru a produce schimbarea. Când sindicatul lucrătorilor din industria de automobile din Statele Unite a obținut creșterea cu 7 % a salariului, muncitorii din branșa

similară din Canada au folosit imediat exemplul celor din SUA pentru a obține la rândul lor aceeași mărire de salariu. Logica era simplă: „Iată modelul nostru. Ei au obținut ce și-au dorit, ar trebui să obținem și noi.“

Primarul orașului Memphis, din Tennessee, a anunțat public că va concedia orice polițist și pompier care ar intra în grevă. Polițiștii și pompierii au intrat în grevă și și-au pierdut slujbele. După câteva zile s-a ajuns la o înțelegere, iar primarul le-a dat slujbele înapoi. Ca o consecință, pompierii din Chicago au intrat și ei în grevă, în ideea că, dacă ar fi fost suspendați, era de așteptat să se ajungă la o înțelegere și să fie reangajați. Ceea ce s-a și întâmplat.

Cu alte cuvinte, simplul fapt că indivizii din punctul A acționează într-un fel, iar cei din punctul B află despre asta poate influența modul de acțiune al celor din urmă. Informațiile se răspândesc repede. Suntem cu toții conectați la același sistem. Așadar, dacă vreți ca procesele din punctul A să nu influențeze comportamentul indivizilor din punctul B, trebuie să-i convingeți pe aceștia din urmă că propriul context în care sunt prinși diferă esențial de cel din punctul A.

În loc să evitați să deveniți victima acestei puteri a precedentului, mai bine folosiți-o în interesul dumneavoastră. Pentru a vă justifica acțiunile, trebuie să aduceți ca referințe situații anterioare în care respectivul tip de comportament a avut roadele pe care scontati să le obțineți în situația actuală.

De pildă, la magazin, dacă vânzătorul vine cu argumentul: „Îmi pare rău, știți că nu negociem prețurile“, îi veți spune: „O, ba da, am cumpărat acum câteva săptămâni cutare lucru, iar prețul a fost negociabil.“

E nevoie să recurgeți la prietenoasa „logică“ a tradiției populare, care poate fi de fapt illogică. De pildă, dacă vreți să cumpărați o mașină, solicitați modelul din anul anterior, nu pe cel din anul în curs. Modelul mai vechi este mai ieftin, deși poate pre-

zenta condiții foarte bune. Oricum, profitați de această concepție care spune că ce-i mai vechi ar trebui să fie mai ieftin, deși nu-i neapărat mai prost.

12. Puterea perseverenței

Perseverența este pentru putere ceea ce este carbonul pentru oțel. Dacă insistă îndeajuns de mult, până și un șobolan poate săpa o națiune.

În timpul negocierilor, prea puțini oameni se dovedesc a fi îndeajuns de insistenți. De obicei, oamenii își prezintă oferta către ceilalți, iar dacă nu este acceptată de la bun început, ridică din umeri și merg mai departe. Dacă vă reprezintă acest tip de comportament, vă sfătuiesc să-l schimbați. Trebuie să fiți tenace, admirabilă calitate a președintelui Carter, de pildă. Acesta era tenace, era de neclintit, era teribil de insistent.

În opinia mea, președintele Carter este o persoană extraordinară de corectă, decentă, etică. În același timp însă, poate fi considerat unul dintre cei mai plictisitori lideri din istoria Americii. Dacă petreci mai mult de 15 minute alături de el, e ca și cum ai lua sedative. Cineva spunea odată: „Dacă președintele Carter ar spune povești la gura sobei, focul s-ar stinge de plictiseală.” Pe scurt, era îngrozitor de plictisitor în conversații.

El a știut însă să profite de pe urma carismei personale pe lângă președintele Egiptului, Anwar al-Sadat, și cel al Israelului, Menachem Begin, la Summit-ul de la Camp David. Să fim serioși, Camp David *nu* este leagănul distracțiilor din lumea occidentală. Abia dacă-ți poți umple timpul cu puținele puncte de atracție.

Fiind la curent cu toate acestea și vrând să obțină un rezultat cât de mic, Carter a pus la dispoziție două biciclete pentru paisprezece persoane și un număr minim de activități de recreere. Serile, alternativa era vizionarea unuia dintre cele trei filme, care după șase zile fuseseră văzute deja de câte două ori, plictiseala fiind maximă.

Zilnic însă, la ora 8 dimineața, Carter ciocănea la ușă și-i anunța cu aceeași voce monotonă:

— Bună dimineața, sunt Jimmy Carter. Sunteți gata pentru încă zece ore mohorâte în aceeași companie anostă?

Dacă ați fi fost Sadat sau Begin, vă garantez că în cea de-a treisprezecea zi ați fi semnat *orice* numai să scăpați de acolo. Acordul de pace de la Camp David e un exemplu consacrat pentru răbdarea și insistența de care a dat dovadă Jimmy Carter.

Sunteți implicat personal într-o mulțime de situații de viață, chiar dacă nu de nivelul Summit-ului de la Camp David. Un accident de mașină, spre exemplu, vă pune față în față cu regulile și documentele companiei de asigurări. Mașina, veche de șase ani, în stare excelentă, a fost distrusă în accident. Valoarea ei de registru este de 500 de dolari, dar nu o puteți înlocui cu mai puțin de 800 de dolari. Puțin vă pasă ce spune registrul, e doar o adunătură de semne pe hârtie, care nu vă poate compensa întreaga sumă necesară pentru reparații.

Ce trebuie să faceți?

Trebuie să anunțați cu tărie firma de asigurări că nu acceptați nici un ban dacă e sub 800 de dolari:

— Sunt oricând dispus să ajungem în instanță... Veți suporta atât costurile suplimentare, cât și toată publicitatea negativă implicată.

Puteți să pariați că această amenințare va avea efectul scontat. Reprezentanții firmei de asigurări știu prea bine că un proces înseamnă amânări, nesiguranță, cercetări din partea organelor statului, plus o reputație pătată în relațiile cu ceilalți clienți. Și mai știu că toate costurile de judecată ar putea fi folosite mai profitabil pentru companie.

Mai sunt și alte considerente practice pentru care o companie de asigurări ar putea evita să se ajungă la tribunal, și acestea țin de lipsa martorilor sau munca imensă a consilierilor.

Veți obține, în asemenea condiții, diferența de bani pe care o doriți? Cu siguranță. Dar numai dacă stați de vorbă cu evaluato-

rul și superiorii lui, dacă trimiteți scrisori și dacă aduceți dovezi concludente (chitanțe și facturi de reparații) care să susțină ideea că mașina era unicat și nu se încadra în parametrii din registru. Perseverența dă roade.

13. Puterea capacității de persuadare

În societatea noastră civilizată, majoritatea oamenilor pun un accent prea mare pe rațiune ca motor al acțiunii. Am fost educați să credem că logica prevalează. Logica însă, ca atare, va influența prea rar oamenii. Cel mai adesea, ea nu funcționează.

Dacă vreți să mă convingeți să cred, să fac sau să cumpăr ceva anume, e necesar să luați în considerare trei factori.

- a) Eu trebuie să înțeleg ce vreți să-mi spuneți. Este obligatoriu să vă prezentați argumentele în cadrul unor analogii care să aibă legătură cu propria mea experiență, cu propria mea formare de până în acel moment. Ca să vă reușească acest lucru, trebuie să pătrundeți în lumea mea. (De aceea e și greu să negociați cu idiști sau cu persoane despre care aveți motive să credeți că nu sunt întregi la minte.)
- b) Argumentele dumneavoastră trebuie să fie imbatabile, ca să nu le pot demonta.
- c) Nu vă pot acorda încredere decât în măsura în care argumentele dumneavoastră răspund propriilor mele nevoi și dorințe.

De departe cel mai important dintre cei trei factori menționați mai sus este satisfacerea nevoilor și dorințelor mele. Și aceasta pentru că, deși argumentele dumneavoastră sunt poate pe înțelesul meu, concluzia la care duc ele îmi va dispăcea, și-atunci nu mă convingeți deloc. Faptele pe care mi le prezentați și logica poate că sunt inatacabile, dar nu răspund nevoilor și dorințelor mele. Persoanele care au copii la vârsta adolescenței înțeleg prea bine acest fenomen illogic, pentru că au dat greș de multe ori în încercarea de a-i convinge.

Industria publicității, al cărei scop este să inducă un anumit comportament, folosește această tehnică pentru a influența

procreștărilor consummate. Știm că în ziua dechinării ab oină amănândi dăc-
doranți: ne dăi la subșirorări și timp de 24 de ore ai un seut invizibil în jurul tău. Compamici de publicitate nu-ți pusiă dăcă înțeleg
choreva neclama sau dăcă există dorezi care să susțină mesajul
tuusimis. Ea vrea dăc să demonstreze că acel dădoranți în în-
deplineste compăratoului dădoranți și marea de acceptare so-
cială.

Voi fi sincer: eu nu înțeleg acel spui publicitar. Știu că nu
există dorezi care să susțină teoma scutului invizibil. S-am în-
tărit nicodată un seut invizibil și nici nu știu pe nimeni care
să aibă așa ceva! Și asta nu dăc pentru că ar fi invizibil! Mi
place însă să cred că există o banică nevăzută care mă prote-
jează. În credința mea în acest seut mă face să mă simt con-
fortabil și stăpân pe mine în orice situație.

Să zicem că ne-am cunoscut la un eveniment social, iar eu
mă aplec spre dămăsoastră să vă spun ceva confidențial. Vă
trageți urechi înapoi, dăc de vreme ce toamă folosim dă-
doranți cu dăc ore în urmă, nu pot interpreta gestul dămăso-
astră ca pe un semn că aveți probleme de igienă personală
îmi imaginez atunci că dămăsoastră aveți probleme.

Întânsă acum o problemă adevărată: timp de secole oame-
nii au crezut că tărce că Soarele se învârtete în jurul Pământ-
ului. Era o realitate de nezdăncinat pentru ei, până când un
geniu pe nume Copernic a venit cu o nouă teorie despre siste-
mul solar: Pământul, nici mai mult, nici mai puțin, e al Pământul
se învârtete în jurul Soarelui.

Oamenii cu trecere ai vremii lui au cașcat prelung și au dat
din cap a negare. Înțelegeau ce voia să spună Copernic, dăc
cumva la modul teoretic. La urma urmei își argumentase foarte
convingător teoria și dăc un dădoranți îndrăzni să o contrazică.
Dar nimeni nu era dispus să accepte ideile la nivel empiric,
de aceea se învârtă de zeci de zeci de ani în jurul Pământului. Nu avea
nici un haz. Că Pământul se învârtă în jurul Soarelui și nu
învers era la fel de interesant ca și faptul că pisica mănâncă
soarecei.

Dar deodată cineva exclamă:

— Ia stai puțin! Se poate inventa acum o nouă știință, astronomia! Putem bate de-acum oceanele în lung și-n lat! Putem crea noi locuri de muncă, îi putem învinge pe păgâni, putem cuceri, subjugă, exploata! O să aducem aur și argint și asta *chiar* că răspunde propriilor noastre nevoi și dorințe!

Mai-marii s-au oprit din căscat, iar unul a spus:

— Hai să renunțăm la vechea doctrină. Eu țin cu tipul din Polonia!

O dată în plus, știința a avut câștig de cauză.

Morala: dacă vrei să convingeți oamenii de un lucru, arătați-le relevanța imediată a acelui lucru pentru ei în termeni de *nevoi și dorințe satisfăcute*.

14. Puterea atitudinii

Ghici pentru cine veți negocia cel mai dezavantajos într-o situație sau alta? Exact: pentru dumneavoastră.

Aveți un succes mult mai mare atunci când negociați în numele altcuiva — dar de ce se întâmplă astfel?

Deoarece în orice interacțiune care vă privește pe *dumneavoastră* luați lucrurile mult prea în serios. Vă pasă prea mult de propria persoană, ceea ce vă pune sub presiune și stres. Atunci când negociați în numele altei persoane, sunteți mai relaxat, mai obiectiv. Nu sunteți foarte implicat, întrucât vedeți totul ca pe un joc sau o distracție — *ceea ce și este*.

Cu toții ne implicăm prea mult atunci când negocierea ne privește personal. De curând am fost solicitat să mă ocup de o mare tranzacție financiară, de milioane de dolari, pentru o mare bancă străină. Toată lumea era extrem de tensionată... mai puțin eu. Eram relaxat și savuram călătoria în străinătate, păstrându-mi mintea clară. La urma-urmei, erau foarte multe în joc, dar riscul era al bancherilor, nu al meu. Probabil, să fi fost în locul lor, știind că era posibil să pierd milioane de dolari, și eu aș fi fost îngrijorat. Eu însă eram plătit cu ziua, așa că

totul era un joc pentru mine – era distractiv. Ei, normal că-mi păsa, dar nu chiar *atât* de mult. Pe când, întorcându-mă acasă și văzând carnetul de note al fiicei mele, distracția s-a terminat. La masa tratativelor cu familia, eram deja mult mai implicat și nu știu dacă m-am descurcat la fel de bine ca în negocierea purtată în numele băncii.

Încercați să vedeți orice situație, inclusiv slujba, ca pe un joc, ca pe o lume a iluziilor. Luați puțină distanță față de lucruri și savurați spectacolul! Dați-vă silința, dar fără să fiți dărâmat dacă nu iese cum v-ați dori. Amintiți-vă că rareori lucrurile sunt ceea ce par a fi. Așa cum spunea compozitorul și actorul Oscar Levant: „Când dai deoparte falsa poleială, ce vezi dedesubt? *Adevărata* poleială“.

Trebuie să învățați să gândiți că viața dumneavoastră nu se termină odată cu cutare sau cutare negociere, trebuie să învățați să vă pese, dar nu foarte mult. Ca să-l parafrăzăm pe Eugene O'Neill, „Acesta nu e decât un straniu interludiu în simfonia electrizantă a Tatălui Ceresc“.

Dacă adoptați această atitudine de tip „e doar un joc“ în toate situațiile dumneavoastră de negociere, personale sau profesionale, vor decurge trei consecințe avantajoase pentru dumneavoastră:

- a) Veți fi mult mai plin de energie, de vreme ce veți face lucrurile care vă plac. (Ați remarcat desigur cum simțiți că reînviați atunci când trebuie să faceți ceva amuzant, deconectant, la sfârșitul unei zile îngrozitor de istovitoare.)
- b) Stresul se va reduce considerabil. Sângele va circula mai iute prin vine și veți fi mai în formă, putând chiar să mai reduceți din orele de jogging. (Dacă slujba dumneavoastră devine distractivă, veți fi la fel de ambalat ca într-o partidă de ping-pong.)
- c) Veți avea rezultate mult mai bune, deoarece atitudinea dumneavoastră transpune în fapt sentimentele pe care le încercați, de putere și de control asupra propriei vieți. (Mesajul transmis celorlalți este de încredere în opțiunile pe care le aveți, iar oamenii vă vor urma.)

În mod ironic, unul dintre cei mai vizibili practicieni ai acestei atitudini este un predicator TV. Pastorul Ike, vedetă de radio și televiziune, atrage o mulțime de adepți prin mesajul său și stilul neortodox. El predică „puterea dolarului“ și-și îndeamnă adeseori enoriașii „să-L ajute pe Domnul cât de mult pot“.

Se spune că într-o zi se plimba printre oameni repetând iar și iar:

— Nu fiți îngrijorați. Nu există nici un motiv de îngrijorare. Un enoriaș s-a ridicat însă, zicând:

— Domnule pastor, nu înțelegeți. Am o problemă foarte gravă și chiar *sunt* îngrijorat.

Imperturbabil, pastorul insistă:

— Nu-ți mai fie teamă!

— Nu pot, chiar e grav și sunt foarte îngrijorat!

— Bine, fiule, atunci spune-mi: ce anume te îngrijorează atât de mult?

— Banca, răspunse enoriașul. Datoriez 6 000 de dolari, iar scadența este mâine. Nu am nici măcar o parte din baniiăștia și sunt tare îngrijorat.

Fără să clipească, pastorul replică:

— Fiul meu, dar de ce să fii *tu* cel îngrijorat, când banca are de fapt probleme?

Poate fi privită ca o glumă răsuflată, dar această întâmplare vorbește de la sine despre relevanța unor astfel de atitudini.

În paginile de mai sus am analizat la microscop această dimensiune care este puterea. Recapitulând, vom repeta: cele trei variabile esențiale prezente în orice negociere sunt puterea, timpul și informația. E timpul să trecem la timp...

5. Timpul

*Atâta vreme cât ajungi înainte
să se termine, înseamnă că n-ai întârziat.*

JAMES J. WALKER

Este un adevăr comun să spui că timpul trece. Se mișcă la fel de repede pentru fiecare dintre noi, orice-am face. De vreme ce nu putem controla trecerea timpului, să vedem în ce fel afectează această dimensiune procesul de negociere.

Majoritatea oamenilor vorbesc despre negociere ca despre un eveniment cu început și sfârșit. Dacă ar fi astfel, atunci l-am putea încadra într-un timp bine definit. De pildă, dacă la ora 9 aveți o întâlnire cu șeful dumneavoastră pe tema unei măririi de salariu și aflați de la secretară că acesta urmează să aibă altă întâlnire la ora 10, puteți să vă imaginați că întâlnirea voastră va dura doar o oră.

Să presupunem că G reprezintă momentul de începere a negocierii (momentul în care intrați în birou), iar K – momentul încheierii ei (când șeful vă va conduce spre ieșire). Acest moment K îl numim de obicei termen-limită – ceea ce sună foarte amenințător!

Pe scara imaginată de noi, cam în ce punct încep să se facă anumite concesii? În G, H, I sau J? În practic orice negociere, acest tip de comportament apare undeva între punctele J și K, cât mai aproape posibil de termenul-limită. Mai mult decât atât, în mai toate negocierile, acordurile și înțelegerile survin nu mai devreme de punctul K (poate chiar L), deci odată cu sau dincolo de termenul-limită.

Cu alte cuvinte, dacă șeful se arată convins până la urmă de meritele dumneavoastră și e de acord cu mărirea salariului,

aceasta se va întâmpla probabil pe la ora 9.55. Acest adevăr, cum că orice victorie e câștigată abia pe ultima sută de metri, rămâne valabil în absolut orice negociere.

Aceeași poveste când vine vorba despre plata impozitelor, scrierea unui raport, realizarea unui proiect de orice natură; până și adoptarea legilor se face cu puțin înaintea încheierii sesiunii parlamentare.

Așadar, este de așteptat ca o concesiune sau o înțelegere într-o negociere să vină abia spre sfârșitul acesteia. Iar în cazul în care eu știu într-o negociere când anume aveți dumneavoastră termenul-limită, iar dumneavoastră nu-l cunoașteți pe al meu, de partea cui este avantajul? Dacă dumneavoastră vă conformați presiunilor de timp, iar eu sunt flexibil, cine va beneficia de această situație? Ei, bine, eu, întrucât, pe măsură ce ne apropiem de momentul considerat termen-limită de către dumneavoastră, nivelul de stres va crește și veți fi mai dispus să faceți anumite concesii.

Dumneavoastră vă veți da de ceasul morții, în vreme ce eu voi amâna cât de mult momentul cedării într-o privință ori alta, chiar dacă am și eu un termen-limită, nu mult mai târziu decât dumneavoastră. M-am confruntat la rândul meu cu o astfel de situație și mi-am învățat lecția.

Acum douăzeci de ani, eram angajat la o firmă care făcea afaceri pe plan internațional. În fișa postului meu scria mare: „Hei, Cohen, două cafele cu frișcă și două cu zahăr!“ Cum ar spune unii, nu mi se arăta pic de respect.

În timp ce potriveam cafelele ca gust, în jurul meu unii își relatau poveștile exotice. Îi întrebam uneori dimineața, înainte de program:

— Și... pe unde ați mai fost?

— O, tocmai m-am întors de la Singapore. Am pus la cale o afacere de 9 milioane de dolari.

Întorcându-mă spre altul, întrebam:

— Și dumneavoastră?

— A, la Abudhabi.

Eu nici nu știam bine unde e Abudhabi pe hartă!

— Dar dumneavoastră ce-ați mai făcut? mă întrebau din politețe.

Ce puteam să le spun? Fusesem la grădina zoologică, la acvariu – și abia așteptam să ajung și la grădina botanică. N-aveam nimic de povestit. Eram tânăr și în fiecare vineri mergeam în vizită la șeful meu acasă, să-i ascult „poveștile de război” și să-l implor:

— Dați-mi o șansă! Trimiteți-mă și pe mine! Încredințați-mi o negocie!e!

L-am tot pisat, până când a mârâit:

— Bine, Cohen, te trimit la Tokyo să negociezi cu japonezii.

Eram în culmea fericirii și mi-am spus în gând: „Asta-i șansa mea! Mă cheamă destinul! O să-i dau gata pe japonezi, după care o să iau la rând întreaga comunitate internațională.”

O săptămână mai târziu eram în avionul de Tokyo, pregătit pentru o rundă de negocieri de paisprezece zile. Studiasem o grămadă de cărți despre mentalitatea japoneză, despre psihologia lor, și-mi repetam în gând: „O să mă descurc de minune.”

La coborârea din avion am fost primul. Eram așteptat de doi domni japonezi care s-au înclinat respectuos în fața mea, ceea ce mi-a plăcut.

Au urmat formalitățile la vamă, cei doi dându-mi tot sprijinul lor, apoi limuzina, unde japonezii s-au așezat țepeni pe două strapontine ca să mă simt eu confortabil.

— De ce nu vreți să vă așezați alături de mine? E loc destul, le-am spus plin de generozitate.

— O, nu – dumneavoastră sunteți o persoană importantă. Cu siguranță aveți nevoie de odihnă.

Și asta mi-a plăcut.

Încă în limuzină, am fost întrebat de una dintre gazdele mele:

— Vorbiți cumva limba?

— Vreți să spuneți japoneza?

— Da. Asta e limba pe care o vorbim în Japonia.

— Nu, nu o cunosc, dar aş vrea să învăţ câteva expresii. Am şi un dicţionar la mine.

Însoţitorul lui m-a întrebat:

— Vă faceţi griji să nu pierdeţi avionul la întoarcere? (N-a-vusesem nici o grijă până în acel moment.) Putem aranja să vă aducă la aeroport tot această limuzină.

„Ce draguţ din partea lor“, gândeam în timp ce le întindeam biletul de avion. Nu mi-am dat seama atunci, dar așa au aflat ce termen-limită aveam, în vreme ce eu nu-l cunoşteam pe-al lor.

În loc să începem negocierile imediat, japonezii mi-au făcut mai întâi cunoştinţă cu ospitalitatea şi cultura lor. Mai bine de o săptămână m-am plimbat de-a lungul şi de-a latul ţării, de la Palatul Imperial până la vechile altare din Kyoto. Fusesem înscris şi la un curs de Zen în limba engleză, pentru a le studia religia.

Timp de patru ore şi jumătate în fiecare seară mă puneau pe o pernuţă pe podeaua din lemn ca să servim cina şi să ne deconectăm. Vă puteţi imagina ce înseamnă să stai atâtea ore pe o podea tare? Dacă n-am făcut hemoroizi atunci, probabil că nici n-o să mai fac vreodată. De fiecare dată când întrebam când anume începem negocierile, mi se şoptea: „Mai e timp! Mai e timp!“

Într-un târziu, în cea de-a douăsprezecea zi, am început negocierile, încheindu-le devreme, ca să jucăm golf. În cea de-a treisprezecea zi am luat-o de la capăt, încheind devreme, pentru că urma dineul de rămas-bun. În cele din urmă, în cea de-a paisprezecea zi, am recapitulat contractul în termeni clari. Chiar când să intrăm în miezul problemei, a sosit limuzina ca să mă ducă la aeroport. Ne-am urcat cu toţii claie peste grămadă şi am continuat să dezbatem termenii contractului. Când limuzina a tras în faţa aeroportului, afacerea tocmai se semnase.

Cât de bine credeţi că m-am descurcat în acea negociere? Mulţi ani după aceea şefii se refereau la ea ca la „prima mare victorie japoneză de la Pearl Harbor încoace“.

De ce am eșuat? Pentru că gazdele mele știau când trebuia să-mi închei misiunea, iar eu nu știam nimic despre ei. N-au făcut nici o concesie, știind prea bine că nu puteam pleca acasă cu mâinile goale și că o să cedez. Mai mult decât atât, dădusem dovadă de atâta nerăbdare în pornirea negocierii de parcă acel avion era ultimul care urma să zboare vreodată din Tokyo.

Și cei mai experimentați dintre negociatori pot fi păcăliți cu un astfel de scenariu. Vă amintiți, de pildă, momentul când SUA au vrut să se retragă din războiul din Vietnam? Luni la rând am încercat să aducem Vietnamul de Nord la masa tratativelor. Luni la rând i-am interpelat fie direct, fie prin intermediari. Nimic n-a ajutat.

În fapt, ei au răspuns cam așa: „Ne-am luptat timp de 627 de ani. Ce mai contează încă vreo 28? De fapt, un război de 32 ar fi chiar scurt din punctul nostru de vedere!” Americanilor nu le-a venit a crede: un scurt război de 32 de ani!

Chiar vorbeau vietnamezii serios? Sigur că nu. Aveau de respectat vreun termen? Da, cam tot cât aveau și japonezii mei din Tokyo. Și vietnamezii se simțeau presați să încheie măcar acea fază a conflictului, dar jucau astfel deoarece erau conștienți că americanii nu erau dispuși să lupte la nesfârșit în Asia de Sud-Est.

După luni și luni de ostilități, Vietnamul de Nord a mai cedat oarecum. Chiar înaintea alegerilor prezidențiale din SUA, a fost de acord să înceapă negocierile de pace la Paris. Statele Unite și-au trimis reprezentantul, pe Averell Harriman, care s-a cazat în centrul Parisului, în Place de Vendôme, la hotelul Ritz, într-o cameră cu plata săptămânală.

Vă amintiți ce-au făcut nord-vietnamezii? Au închiriat în cele din urmă o casă în afara orașului, pe o durată de doi ani și jumătate. Să fi avut oare vreo influență asupra negocierilor acest tip de atitudine, combinată cu nesfârșitele dispute legate de forma înțelegerii de la masa de negocieri? Hotărât, da. Privind retrospectiv, înțelegem acum de ce acordul de la Paris nu

a rezolvat niciodată problema războiului în sine – sau cel puțin nu pe placul nostru.

Chiar dacă nu dădeau impresia, și nord-vietnamezii trebuiau să respecte un termen. Credeți-mă pe cuvânt când vă spun că și partea adversă – *orice* parte adversă implicată într-o negociere – are *întotdeauna* un termen-limită de respectat. Dacă n-ar fi așa, negocierea în sine nu și-ar găsi rostul. Însă, iar și iar, celălalt încearcă să se comporte cu nonșalanță – în sensul propriu al cuvântului. Și asta funcționează, pentru că tu te simți presat de timp, constrângere ce pare să-l afecteze mai puțin pe celălalt. Acest adevăr este valabil în orice negociere.

La fel ca în exemplul cu frigiderul, în care vânzătorul revine din când în când cu aceeași întrebare: „Și? V-ați hotărât?” E foarte probabil că, sub acest calm, se ascunde un om cu temerile sale, căruia șeful i-a spus chiar în acea dimineață: „Dacă nu vinzi astăzi un frigider, mâine nu mai ești angajatul meu.”

Aceasta e încă o certitudine pentru care puteți băga mâna în foc: termenele-limită – al dumneavoastră sau al celorlalți – sunt mai flexibile decât credeți. Cine stabilește aceste termene? Cine vi le impune? În esență, doar dumneavoastră înșivă, în spiritul autodisciplinei sau al gestionării propriului timp. Poate că un cuvânt în sensul acesta au de spus și șeful dumneavoastră, statul, clientul sau vreun membru al familiei, dar, în principal, *dumneavoastră singur vă stabiliți termenele-limită*.

De vreme ce așa stau lucrurile, nu e necesar să urmăriți orbește termenele pe care le aveți de respectat. Nu spun că ar trebui să le ignorați cu desăvârșire, ci doar că trebuie să le supuneți analizei. De vreme ce ele sunt rezultatul unei negocieri, pot fi la fel de bine negociabile.

Puneți-vă întrebări de tipul: „Ce s-ar întâmpla dacă nu respect termenul? În ce ar consta penalizarea? Cu ce m-ar afecta ea? Pe scurt, cât de mult risc dacă nu respect acest termen-limită?”

De pildă, știm că termenul de depunere a declarațiilor fiscale în SUA este 15 aprilie. Ce se întâmplă dacă depășiți acest

termen? O să vă apară la ușă cineva înarmat și-o să vă ducă la pușcărie? Greu de crezut.

Dacă veți privi cu mai multă atenție, o să vedeți că, la urma-urmei, alternativa e următoarea: ori datorați dumneavoastră bani statului, ori statul vă datorează bani dumneavoastră. Dacă întârziați cu o sumă substanțială la plata impozitelor, Fiscul vă va penaliza, stabilind sancțiuni și o anumită dobândă pe suma impozitată. Și totuși, comparând lucrurile, e mai convenabil să-i plătiți statului decât să împrumutați de la o bancă, în condițiile stabilite de ea, suma similară.

Întrebarea care trebuie pusă este: „Cui preferați să-i plătiți? Băncii, cu o dobândă ridicată, sau statului, cu o dobândă rezonabilă?” În ceea ce mă privește, aș spune: „Mergeți pe mâna Unchiului Sam!”

Ce se întâmplă atunci când statul vă datorează bani, iar dumneavoastră depuneți declarația mai târziu? Deși trebuie să așteptați ceva mai mult achitarea plății, nu există nici o penalitate. Îndrăznesc să spun că Fiscul are mare noroc că nu-i stabiliți și dobândă. Și totuși, cei care știu că vor primi bani de la stat se frământă să-și depună declarațiile până la 15 aprilie. Unii mai și greșesc calculele din grabă și riscă să fie luați în vizorul Comisiei de revizie contabilă.

„Dacă statul are să-mi dea mie bani, de ce să mă grăbesc? O să-mi completez declarația cu cea mai mare atenție, o să verific de două ori informațiile și-apoi o voi expedia când o să vreau eu.”

Cum am văzut, de modul în care percepem și folosim timpul depinde în mod esențial succesul nostru. Timpul poate chiar afecta o relație de un fel sau altul. Dacă ajungeți mai târziu la o întâlnire, puteți lăsa impresia de încredere în forțele proprii, dar și de ostilitate, iar dacă ajungeți mai repede, puteți da impresia de anxietate sau de lipsă de considerație față de ceilalți. Timpul poate aduce ambele părți dintr-o negociere în poziții de avantaj, în funcție de circumstanțe. Dincolo de aceste interpretări circumstanțiale care pot influența climatul unei ne-

gocieri, merită să subliniem din nou unele dintre observațiile anterioare.

- a) De vreme ce orice comportament propice concesiilor și acordurilor apare odată cu sau dincolo de termenul-limită, aveți răbdare. Adevărata putere stă adesea în priceperea de a menține o anumită tensiune fără a ceda. Este necesar să vă puteți ține în frâu instinctul de autoapărare, să rămâneți calm, dar fără să pierdeți momentele favorabile pentru a reacționa. Regula spune că *merita să aștepți*. Deci iată ce trebuie să faceți: când nu știți ce să faceți, nu faceți nimic!
- b) Într-o negociere, faptul că-i faceți cunoscut celuilalt termenul pe care trebuie să-l respectați nu-i deloc o strategie strălucită. Nu uitați: orice termen-limită este rezultatul unei negocieri și e mai flexibil decât se crede. Nu încercați să respectați orbește un termen, ci evaluați beneficiile și dezavantajele în cazul în care ați depăși termenul dat.
- c) Și cealaltă parte implicată în negociere, oricât de calmă și detașată ar părea, are de respectat un termen. Cel mai adesea, cu cât pare mai detașată, cu atât se află sub un stres mai mare.
- d) Ar trebui să acționați fără să gândiți prea mult doar atunci când acest lucru este în avantajul dumneavoastră. În general, rezultatele cele mai bune se obțin după o perioadă de gândire, numai după ce ați analizat lucrurile la rece și perseverent. Foarte des, pe măsură ce negocierea se apropie de sfârșit, are loc o mutație a puterii și apar soluțiile creative sau chiar o întorsătură de situație provocată de partea adversă. Oamenii poate că nu se prea schimbă, dar, odată cu trecerea timpului, circumstanțele se schimbă sigur.

Am analizat *puterea* și *timpul*. Să discutăm în continuare despre celălalt ingredient, și anume *informația*.

6. Informația

Unii oameni simt ploaia; alții doar se udă.

ROGER MILLER

Informația este esența problemei. Ea poate deschide calea spre succes și ne poate influența percepția profundă asupra realității și deciziile pe care le luăm. Și totuși, cum se face că nu reușim să achiziționăm informații corecte? Deoarece avem tendința să vedem negocierile noastre cu ceilalți ca pe niște întâmplări și evenimente izolate. Prea adesea conștientizăm că avem nevoie de informații abia după ce apare o criză sau un „eveniment focal“, care generează o avalanșă de consecințe nefaste.

Ne simțim cu adevărat în stare să pornim o negociere doar în circumstanțe de urgență și sub presiunea timpului, exact în momentul intrării în biroul șefului, de pildă, sau într-o reprezentanță auto, ori în raionul de frigidere al unui magazin. Și, desigur, să obținem informații în asemenea condiții este extrem de greu.

În discuția noastră de mai sus privind variabila „timp“, am remarcat că încheierea unei negocieri are un caracter mai flexibil decât tind să creadă oamenii. În mod similar, punctul de pornire al unei negocieri precedă întotdeauna confruntarea propriu-zisă – și aceasta, cu săptămâni sau chiar luni de zile. În vreme ce citiți cartea de față, vă aflați de fapt într-o etapă preliminară a diverselor procese de negociere care nu se vor declanșa efectiv decât mai târziu.

Prin urmare, o negociere – sau orice alt tip de interacțiune relevantă – nu reprezintă un *eveniment*, ci un *proces*. Iertată fie-mi analogia, dar o negociere seamănă întru câtva cu atingerea unei performanțe sau cu o boală mintală: nu le poți încadra

într-un segment temporal bine definit. Nu poți spune că o persoană devine bolnavă mintal la ora cutare doar pentru că medicul i-a pus diagnosticul la acel moment! Cu siguranță, simptomele existau de mai multă vreme, procesul desfășurându-se pe o perioadă îndelungată.

Pe durata efectivă a evenimentului negocierii, o strategie frecvent adoptată de una sau chiar de ambele părți constă în mascarea adevăratelor interese, nevoi și priorități. Motivul: informația înseamnă putere, mai ales în situațiile în care nu te poți încrede întru totul în celălalt. Nici un pasionat de cai nu-l va lăsa pe un eventual vânzător să afle ce cal îl interesează, deoarece atunci prețul acestuia ar crește instantaneu. Ați avea, fără îndoială, un mare avantaj dacă ați afla ce-și dorește cu adevărat partenerul de negociere, sub ce constrângeri sau presiuni legate de timp se află. E foarte improbabil însă că ați putea obține asemenea informații în timpul întâlnirii efective cu un negociator experimentat.

Și totuși, cum se adună astfel de informații? Trebuie să începeți devreme; cu cât mai devreme, cu atât mai ușor veți face rost de informații. Veți obține întotdeauna mai multe informații *înaintea* unei confruntări formale, convenționale. Ca un exemplu trivial, un prezentator TV va fi mai tentat să-și dea drumul la gură cu câteva secunde înaintea transmisiei în direct. Odată aprinsă însă lumina roșie, ea are acea atitudine defensivă care spune: „Gata de-acum. Începe adevărata negociere!”

Pe perioada culegerii de date, anterioară evenimentului concret al negocierii, trebuie să vă desfășurați investigațiile cu discreție și perseverență. *Nu* trebuie să adoptați atitudini de inchizitor, ci să acționați fără ostentație, fără să ieșiți în evidență.

Sunt unii printre noi potrivit cărora, cu cât te arăți mai impozant și mai impecabil, cu atât vor fi ceilalți mai dispuși să îți se confeseze. În fapt, valabil e chiar contrariul. Cu cât veți lăsa impresia că sunteți mai confuz și mai lipsit de apărare, cu atât sunt mai dispuși ceilalți să vă ajute cu sfaturi și informații. Așa

că lăsați-vă acasă costumația la patru ace și uitați de machiaj; un defect sau două la vedere sunt chiar recomandabile. Ar trebui mai degrabă să puneți unele întrebări, decât să încercați să oferiți răspunsuri. De fapt, este necesar să veniți cu niște întrebări chiar și atunci când cunoașteți deja răspunsurile; puteți verifica astfel credibilitatea celui alt.

De unde culegeți și adunați informații? De la orice persoană care lucrează cu sau pentru cel cu care vă veți confrunta în negocierea propriu-zisă sau de la oricine a mai negociat până atunci cu el. Mă refer aici la secretare, funcționari, ingineri, administratori, parteneri de viață, tehnicieni sau foști clienți. Dacă-i veți aborda cu tact, vor fi mai mult decât bucuroși să vă răspundă la întrebări.

Pe parcursul tuturor acestor ani petrecuți ca negociator, oamenii mi-au dat adesea informații valoroase. Într-o vară, în vremea în care lucram ca agent de vânzări, îmi amintesc că un director a menționat în cadrul unei întâlniri informale:

— Produsul pe care-l vinzi e singurul care a trecut toate testele și îndeplinește specificațiile noastre!

Apoi a spus:

— Hei, Cohen, când crezi că vom încheia negocierea pe luna viitoare? Ne-am cam epuizat rezervele!

Bineînțeles, am reținut acele informații și le-am readus mai târziu în atenție în negocierea propriu-zisă cu managerul în cauză.

În plan practic, se poate să nu aveți un contact direct cu asociații celeilalte părți dintr-o negociere. Puteți însă recurge la terțe părți implicate, să folosiți telefonul sau să vorbiți cu foști clienți ai partenerului dumneavoastră de negociere. Toată lumea are un trecut, iar dumneavoastră puteți învăța din experiența altora.

O altă sursă de date o constituie concurenții celor cu care urmează să negociați, concurenți care se vor arăta dispuși să discute cu dumneavoastră, de pildă, problema costurilor. Dacă

dumneavoastră, în calitate de cumpărător, aflați care sunt costurile celuiilalt, vă veți bucura de un mare avantaj în discutarea contractului. Nici nu e așa greu pe cât credeți să obțineți o astfel de informație, numeroase publicații (atât ale statului, cât și din domeniul privat) furnizând tot felul de date la cerere.

Nu uitați: când porniți o rundă de negocieri, tot ce trebuie să aflați sunt limitele reale ale celeilalte părți, adică punctul dincolo de care ea nu va putea trece. Cu cât aveți mai multe informații privitoare la situația ei financiară, la priorități, presiuni legate de timp, costuri, nevoi reale și presiuni organizaționale, cu atât aveți o poziție mai sigură de pe care puteți negocia. Și cu cât începeți mai repede acest demers de culegere a datelor, cu atât le veți obține mai ușor.

În majoritatea situațiilor, nu este de ajuns să lăsați impresia de vulnerabilitate și neajutorare ca să obțineți informații. În general, e necesar să furnizați informații ca să primiți la rândul dumneavoastră, și sunt trei motivele pentru care veți oferi, treptat, date selective:

- a) Potrivit Bibliei, sunt binecuvântați cei care dăruiesc.
- b) Circumspecții nu se vor deda unei conversații informale cu dumneavoastră dacă nu puneți și dumneavoastră ceva la bătaie. Ei vă vor împărtăși din ceea ce știu doar dacă le veți da informații la schimb. Îi cereți celuiilalt să ducă discuția la un alt nivel, dar trebuie să jucați după exact aceleași reguli, restabilind echilibrul. Acesta este ceea ce numim comportament de asumare reciprocă a riscurilor – crearea încrederii reciproc consimțite.
- c) Dacă în timpul „procesului preliminar negocierii propriu-zise” furnizați cum se cuvine informații bine formulate și controlate, puteți anticipa o anumită „relaxare” în demersurile celeilalte părți.

Acest al treilea punct este cu deosebire important deoarece, dacă veți arunca în timpul negocierii propriu-zise un element cu totul nou, partenerul de discuții va protesta zicând: „Nu asta am auzit noi până acum.”

Dacă prezentați acest element de surpriză spre sfârșitul negocierii, sunt toate șansele să o aduceți într-un punct mort, în

vreme ce introducerea timpurie a noului concept pe parcursul „procesului preliminar negocierii“, cu câteva reactualizări ulterioare bine plasate, i-ar fi putut familiariza pe reprezentanții celeilalte părți cu conceptul în cauză. Iar în cadrul negocierii propriu-zise, nimeni n-ar mai fi luat prin surprindere. În esență, e nevoie de timp ca să te obișnuiești cu o idee nouă: orice lucru familiar devine oarecum acceptabil.

Prin urmare, nu trebuie să fii surprins dacă, înaintea runde efective de negociere, celălalt se arată reticent față de o propunere a dumneavoastră. Refuzul spontan reprezintă doar o reacție, nu o poziție. Cei care reacționează negativ la propunerea dumneavoastră pur și simplu au nevoie de timp pentru a o evalua și a se obișnui cu gândul. Dacă lăsați să treacă suficient timp și faceți eforturi repetate, aproape orice „nu“ poate fi transformat în „poate“ și, în cele din urmă, în „da“. Îi puteți face pe ceilalți să se răzgândească. Trebuie doar să le acordați puțin timp pentru a accepta ideea și treptat să le puneți la dispoziție date noi, pe care nu le-au avut în momentul inițial al refuzului.

Un astfel de exemplu ar fi reacția inițială a populației americane față de punerea sub acuzare a președintelui Richard Nixon. Când a apărut prima dată această idee, s-a realizat un sondaj pe un eșantion de 1 600 de persoane, eșantion presupus reprezentativ pentru electorat. 92 % dintre cei intervievați s-au arătat împotriva acțiunii de punere sub acuzare, reacție motivată după cum urmează: „N-am auzit să se fi făcut așa ceva înainte“, „Instituția Președinției ar avea de suferit“ și „S-ar crea un precedent de nedorit pentru viitoarele generații“.

Trei luni mai târziu s-a făcut un nou sondaj, pe același eșantion, iar procentul celor care nu erau de acord cu punerea sub acuzare a scăzut la 80. După încă vreo câteva luni, procentul respectiv era de doar 68, pentru ca la ultimul sondaj, la mai puțin de un an de când fuseseră selectați acei oameni, 60 % să se arate *în favoarea* acțiunii de punere sub acuzare.

Cum se face că toți acei oameni s-au răzgândit? În mod evident, ei au făcut-o din două motive:

- a) Primiseră informații suplimentare.
- b) Se obișnuiseră cu ceea ce înainte constituise o idee inedită.

Nu uitați că schimbarea și ideile noi devin acceptabile doar dacă le prezentați treptat și pe frânturi. Trebuie să țineți cont de acest aspect atunci când intenționați să schimbați viziunea, gândirea, percepțiile sau așteptările cuiva. Pentru cei mai mulți dintre oameni, e mai ușor și mai confortabil să ignore anumite lucruri, nepărând deranjați de acest minus în cunoaștere. Doar perseverând iar și iar, puteți trage speranță că-i veți schimba și că le veți putea insufla propriile dumneavoastră obiective.

Când ajungeți efectiv la masa tratativelor, trebuie să învățați să aplicați anumite tehnici de ascultare. Dacă vă concentrați cu atenție asupra situației, puteți afla multe lucruri despre sentimentele, motivația și adevăratele nevoi ale celeilalte părți. Bineînțeles, o bună ascultare și observare nu înseamnă doar să auziți ce se vorbește, ci și să înțelegeți ceea ce nu se spune efectiv. Oamenii se feresc să mintă pe față, dar unii nu se vor da în lături de la a născoci, a trage pe sfoară sau a se sustrage într-un fel sau altul. Când încep să se spună doar generalități, acela e indiciul că trebuie să începeți să puneți întrebări la obiect și să lămuiriți despre ce anume se vorbește.

În ultimii ani au devenit foarte răspândite studierea și interpretarea indiciilor. Indiciul este un mesaj transmis pe căi indirecte și al cărui înțeles poate fi ambiguu, necesitând a fi interpretat. În esență, există trei categorii principale de indicii:

- a) *indiciile neintenționate*: comportamentul sau cuvintele transmit un mesaj nepremeditat (cum ar fi scăparea freudiană);
- b) *indiciile verbale*: mesajul transmis cu ajutorul intonației vocii sau al accentului pe anumite cuvinte pare să contrazică spusele efective;
- c) *indiciile comportamentale*: limbajul trupului, denotat de atitudinea corporală; mimica; contactul vizual direct și gesticulația; felul în care o persoană stă așezată la masa de conferință; înghiontelile sau bătăile prietenești pe umăr (se pare că, în cultura noastră, bătăile ușoare pe umăr sunt mai eficiente decât cele mai energice).

Voi ilustra cu o scenă, pentru a explica mai bine ce înțeleg prin indicii comportamentale sau „conexiune nonverbală“. Soțul urmează să se întoarcă acasă după o lungă călătorie de afaceri, iar dorul de soție îl macină. Pășind spre casă, remarcă faptul că, la ferestre, lumina e slabă și se aude o muzică discretă. Mărește pasul, pe măsură ce neliniștea îi crește din ce în ce mai mult. Apoi vede o femeie, soția lui după toate probabilitățile, stând în pragul ușii, într-o rochie diafană și cu un pahar de martini în mână.

Soțul o întreabă:

— Unde sunt copiii?

Ea îi răspunde:

— Vor lipsi de acasă câteva ore bune.

Acum, vă întreb pe dumneavoastră: există indiciu mai clar decât acesta? Poate doar gândul că am nimerit altă casă!

Ideea e că trăim cu toții într-o lume în care se transmit și se primesc mesaje nonverbale. Cum îi spune o femeie soțului ei că urmează o seară deosebită? O să-i trimită oare un mesaj: „Re: Activități în această seară – rog anulează orice alte planuri?“ Mai mult decât atât, cum va proceda soția ca să dea de înțeles că această seară nu va fi cu nimic ieșită din comun față de oricare alta? Ei, unii dintre noi ar trebui să știm mai bine!...

De mici am învățat să le comunicăm celorlalți nevoile, simpatiile și antipatiile noastre fără să recurgem la cuvinte. Nu ne-am pierdut niciodată această abilitate; ea apare adesea într-o ridicare din sprâncene, într-un zâmbet sau o atingere, într-o privire încruntată, când facem cuiva cu ochiul sau când evităm să-l privim în ochi pe partenerul de discuție. Toate acestea sunt indicii comportamentale, o formă a limbajului trupului.

După cum se vede și din numărul din ce în ce mai mare de scrieri pe acest subiect, oamenii devin tot mai fascinați de arta de a transmite și decoda mesaje nonverbale (de a descifra indiciile comportamentale). Cei în măsură chiar au conferit legitimitate acestui domeniu numindu-l proxemică – studiul spațiului

și al acțiunii oamenilor în cadrul său. Cât despre valoarea în negociere a acestui limbaj fără cuvinte, ea este cu siguranță limitată. Interpretarea celei mai mari părți din limbajul corporal ne e accesibilă, și totuși, puteți fi indus în eroare dacă atribuiți vreun înțeles general acceptat unui gest izolat, luat separat de circumstanțele în care el a apărut.

Iată un exemplu în care interpretarea este extrem de ușor de făcut. Pentru că a trebuit să rezolvați o problemă la prima oră a dimineții, întârziati la serviciu. Când ajungeți, observați că șeful e așezat la biroul dumneavoastră. Vă apropiați, iar el se lasă pe spate în scaun, își pune palmele la ceafă și-și ridică sprâncenele întrebător. Cu privirea ațintită pe ceasul de perete, vă întreabă ca din întâmplare: „Ai idee cât e ceasul?” Presupunând că șeful a învățat să citească orele, nu e nevoie să fiți un geniu ca să știți ce se-ntâmplă.

Cât despre a cataloga și a da un înțeles fiecărui gest în parte, exemplul următor ar trebui să fie relevant. Să zicem că încercați să-mi vindeți un produs sau un serviciu, iar în mijlocul prezentării încep să-mi netezesc cu două degete bărbia. Ce denotă acest gest? Că m-am hotărât dacă voi cumpăra sau nu? Nu cred că există *cineva* care să aibă cea mai *vagă* idee despre ce-ar însemna acest gest. Nici măcar Freud nu l-ar putea interpreta. Poate să însemne că am un coș pe bărbie, că m-am tăiat cu lama de bărbierit, că încerc să-mi fac o gropiță în bărbie á la Cary Grant, că vreau să-mi ascund gușa sau că am un tic neuromuscular de care n-am băgat de seamă.

Încercarea de a interpreta un indiciu luat separat de context este doar o pierdere de vreme, și totuși este important să fiți receptiv la ceea ce se comunică într-adevăr. Dacă unii au devenit de-a dreptul paranoici, analizând și răsanalizând „chimia” nonverbală, alții în schimb iau lucrurile cât se poate de *ad litteram*. Aceștia sunt tipul audiovizual de oameni, care cred doar ce văd și aud. Invariabil, ei vin cu fraze de genul: „Să trecem toate astea în scris”, „Noi aici lucrăm cum scrie la carte”

și, în sfârșit, „De ce sunt ultimul care află acest lucru?“. Un astfel de pragmatic poate să vadă mesajul scris cât casa, dar în loc să-l citească o să-i analizeze caligrafia. Parafrazându-l pe H.L. Mencken, un pragmatic este o persoană care conchide că, dacă trandafirul miroase mai plăcut decât varza, o să facă și o supă mai bună.

În calitate de negociator, trebuie să fiți receptiv la factorii nonverbalii în orice comunicare. Cum spunea și Sfântul Pavel în *Epistola a doua către Corinteni*: „Căci slova omoară, dar duhul dă viață.“ Așadar, pe parcursul rundei efective de negociere, încercați să vă detașați puțin, în așa fel încât să auziți cu cea de-a „treia ureche“ și să vedeți cu „al treilea ochi“. Această detașare vă va ajuta să surprindeți cuvintele în adevăratul lor context și să descoperiți un tipar. În negociere, indiciile sunt semnificative în momentul în care sunt percepute într-un întreg și indică direcția de urmat.

Voi ilustra acum această idee importantă: să zicem că vreți să-i vindeți o idee șefului dumneavoastră. În timpul expunerii, vă dați seama că șeful privește undeva pe fereastră, indiciu care nu spune nimic în sine. Continuați să vă susțineți cauza, în timp ce șeful începe să se uite la dumneavoastră printre degete. Și asta ar fi un indiciu, dar, spre deosebire de primul, s-ar putea să fie important. Totuși, nu vă opriți din prezentare. Șeful începe să bată în birou cu arătătorul, al treilea indiciu care, împreună cu celelalte două, creionează un tipar. Să însemne oare acea bătaie în birou ceva de genul: „Bravo! Ține-o tot așa!“? Greu de crezut. Probabil că un pragmatic ar gândi: „Ca să vezi! Șefu’ stie ritmuri latino!“

Șeful se ridică, vă prinde pe după umeri și vă conduce ușor spre ieșire. Asta ar fi un alt indiciu. Și dac-ați fi un neavizat, tot v-ar sări în ochi evidența. (Un pragmatic ar spune: „Care-i faza? De unde atâta afecțiune dintr-o dată? Și ce urmărește? Am crezut că e familist convins!“) Dar să sperăm că nu sunteți un asemenea pragmatic. Ați ajuns deja la ușă, privirea șefului e lipsită

de orice expresie și dă din cap a rămas-bun. Normal că exagerez acum, dar ideea este că marele avantaj în a descifra indiciile în întregul lor stă tocmai în feedback-ul obținut cu privire la evoluția dumneavoastră în urmărirea unui scop. Dacă tiparul trasat nu vă este pe plac, puteți folosi timpul până când ajungeți la ieșire pentru a face modificările necesare.

Cum putem aplica toate acestea la o situație de negociere? Informația-cheie pe care orice negociator ar dori să o aibă cu privire la partenerul de negociere privește limitele reale ale acestuia sau măcar sacrificiul pe care ar fi dispus să-l facă pentru a încheia afacerea respectivă. Altfel spus, care e prețul cel mai mic pe care l-ar accepta vânzătorul sau prețul maxim pe care ar fi dispus să-l ofere cumpărătorul? Puteți răspunde la astfel de întrebări observând tiparul de acceptare a concesiilor în comportamentul celui alt.

Să presupunem că vreau să cumpăr de la dumneavoastră un nou echipament tehnologic sofisticat, iar bugetul meu nu depășește 1 500 de dolari. Având în vedere că echipamentul este nou, intenționați să aflați cam cum ar reacționa piața la un asemenea produs și la un preț cât mai mare.

Dacă prima mea ofertă este de 1 000 de dolari, iar următoarea de 1 400 de dolari, ce buget veți presupune că am la dispoziție? Dacă relația dintre noi doi este adversativă și lipsită de încredere, veți presupune probabil că am 1 600, 1 800, chiar 2 000 de dolari. Și aceasta, deoarece diferența dintre prima și a doua ofertă este atât de mare, încât veți crede că sigur am mai mult de 1 500 de dolari, ceea ce nu este adevărat. Orice aș face, veți percepe relația dintre noi ca pe o tranzacție competitivă, lucru firesc, întrucât oamenii au tendința de a nu lua în serios protestele celeilalte părți. Experiența ne învață că oscilațiile de comportament în cazul concesiilor sunt cel mai precis barometru al adevăratelor limite ale autorizării.

Ca atare, dacă mediul negocierii este competitiv, mă veți percepe ca pe un adversar, iar eu va trebui să intru în acest joc

competitiv dacă vreau să obțin rezultate colaborative. În acest context, voi proceda astfel pentru a vă face cunoscut pragul meu limită de 1 500 de dolari: pornesc cu o ofertă de 900 de dolari, pe care o veți refuza. Următoarele mele oferte vor fi, în ordine, 1 200 de dolari, 1 350, apoi 1 425. După aceea, discutajatoarea sumă de 1 433,62 de dolari. E mai ușor astfel să vă dau de înțeles că am doar 1 500 de dolari la dispoziție, pentru că am micșorat treptat diferențele dintre oferte, în loc să mă arunc cu capul înainte. Tehnica aceasta de creștere treptată și lentă a sumei poartă denumirea de „jocul majorărilor monetare“.

Dacă sunteți un admirator al comentatorului sportiv Howard Cosell, veți zice probabil: „Nu-mi place să mă joc. De ce nu pot s-o spun «pe bune»?“. Bineînțeles, acesta e dreptul dumneavoastră, dar nu uitați că, pentru a *obține rezultate colaborative într-un mediu competitiv, trebuie să intrați în joc*. Aveți, ce-i drept, o alternativă pentru cazul în care refuzați să o faceți: puteți schimba climatul relației cu celălalt în sensul încrederii. În măsura în care aceasta vă reușește, puteți micșora riscul de a fi atras în joc. Nu vreau să spun decât că trebuie să luați lucrurile așa cum sunt ele în realitate și să acționați întotdeauna în concordanță cu această realitate. Repet, prin urmare: pentru a obține un rezultat colaborativ într-un mediu adversativ, trebuie să intrați în competiție.

Asta îmi aduce aminte de o întâmplare amuzantă cu cineva care *nu* a jucat „jocul majorărilor monetare“. Un vecin al meu, doctor, un „profesionist“ (adică cineva cărui îi place să facă bani, dar nu-i place să vorbească despre asta), a avut odată probleme cu reparațiile la casă în urma unei furtuni. Socotind că m-aș descurca mai bine decât el în discuția cu constatatatorul firmei de asigurări, m-a rugat pe mine să vorbesc cu el.

— Ce sumă vrei să obții de la firma de asigurări? l-am întrebat.

— Vezi dacă firma ar plăti 300 de dolari, bine?
Am dat din cap, întrebându-l:

— Păi, cât a trebuit să dai pentru reparațiile la casă?

— Mai mult de 300 de dolari, fără îndoială!

— Perfect, atunci ai fi mulțumit dacă aș obține 350?

— O, 350 ar fi nemaipomenit! a spus vecinul meu.

Obținusem astfel stabilirea de comun acord a unui obiectiv, pentru a evita posibilitatea ca el să se răzgândească.

După jumătate de oră, constatatatorul suna la ușa mea. L-am condus în casă și, în timp ce-și deschidea mapa, mi-a spus:

— Domnule Cohen, știu că o persoană ca dumneavoastră e obișnuită să umble cu cifre mari. Mă tem că nu am o ofertă foarte bună pentru dumneavoastră. Ce-ați spune despre o *primă ofertă* de *numai* 100 de dolari?

Am tăcut o clipă, dar sângele mi s-a scurs din obraji. Fusesem programat, condiționat, să răspund la orice primă ofertă cu ceva de genul: „Ești retardat? Nu ești cumva *în toate mințile*? Nu pot accepta așa ceva!“ În plus, învățasem încă din primii ani de pubertate că o primă ofertă presupune *întotdeauna* apariția celei de-a doua, poate chiar a celei de-a treia. Mai mult decât atât, dacă folosea cuvântul „numai“ însemna că până și el este stânjenit de suma aceea neînsemnată. Așadar, cum trebuia să reacționez la primirea unei asemenea oferte?

După ce mi-am mârâit îndoiala, constatatatorul a murmurat:

— Bine, îmi cer scuze, vă rog să uitați ce-am spus. Ce părere aveți de ceva mai mult... 200 de dolari?

— Ceva mai mult? În nici un caz, am răspuns.

— Bine atunci, ce ziceți de 300 de dolari? a continuat el.

După o scurtă pauză, am spus:

— 300 de dolari? Păi... nu prea știu.

— Bine, 400, a spus el, înghițind cu greu.

— 400. Păi... nu prea știu.

— 500 atunci.

— 500. Păi... nu prea știu.

— Atunci, 600 de dolari.

Vă întreb acum pe dumneavoastră: ce era să zic? Normal, am spus:

— 600 de dolari? Păi... nu prea știu.

De ce tot răspundeam „Păi... nu prea știu“? Păi... nu prea știu – dar funcționa al naibii de bine.

Despăgubirea a fost fixată într-un final la suma de 950 de dolari și am mers la vecin să-mi semneze chitanța. Vecinul m-a întâmpinat cu un „Dar cum ai reușit?“, la care am lăsat să-mi scape un „Păi... nu prea știu“.

Nici până acum nu sunt sigur că am procedat bine în acea negociere, pentru că indiciile neintenționate ale acelui agent mi-au demontat orice strategie. *Morala:* urmăriți cu atenție creșterile treptate în comportamentul concesiv, deoarece acestea trimit un mesaj puternic privind limitele reale ale autorizării.

partea a III-a

Stiluri de negociere

Nu vă enervați niciodată. Nu amenințați pe nimeni.

Fiți raționali în relațiile cu oamenii.

DON CORLEONE, *Nașul*

Acum câțiva ani, într-o călătorie cu avionul, vecinul meu de scaun m-a întrebat:

— Ce profesie aveți?

— Sunt negociator, i-am răspuns.

Colegul de drum a avut o sclipire în ochi și a încercat să-și ascundă un zâmbet atotștiutor. Eram sigur la ce se gândea: „Măi să fie! Tipu' ăsta vinde, ca să zic așa, castraveți grădinarului.“

Din păcate, această reacție negativă față de cuvântul „negociator“ este o prejudecată comună multor oameni. De fiecare dată când îl aud, se gândesc automat la un manipulator șmecher, care încearcă să câștige pe seama unor victime inocente. Desigur, există și astfel de negociatori. Totuși, e doar o strategie competitivă pentru a obține ceea ce-și doresc. De fapt, stilurile de negociatori acoperă o largă paletă, de la cei competitivi (eu câștig, tu pierzi), până la cei colaborativi (amândoi putem câștiga).

Ne vom concentra în cele ce urmează pe aceste două tipuri de comportamente de negociere, folosite în rezolvarea de conflicte.

În capitolul 7, „Victoria cu orice preț... Stilul sovietic“, negociatorii încearcă să obțină ceea ce-și doresc pe seama celeilalte părți. Chiar dacă nu folosiți niciodată această strategie, ar trebui să știți să o recunoașteți; altfel, puteți ajunge victimele ei.

Apoi, în capitolele 8 și 9, „Negocierea spre satisfacția reciprocă“ și „Mai multe despre tehnica *win-win*“, accentul se

mută de pe efortul de a înfrunta un adversar, pe efortul de a înfrunta o problemă și de a atinge un rezultat reciproc consimțit. În acest caz, toată lumea lucrează în colaborare pentru a găsi o soluție creativă care să satisfacă nevoile ambelor părți.

7. Victoria cu orice preț...

Stilul sovietic

*Cei blajini vor moșteni pământul
– dar nu și drepturile asupra bogăției sale minerale.*

J. PAUL GETTY

Alfred P. Doolittle cântă în *My Fair Lady*:

*Domnul din cer pe om îl puse
Vecinul pretutindeni să-și ajute –
De-ar fi pe țărni sau marea tumultuoasă.
Dar dacă ai un mic strop de noroc,
Când vine el, tu n-o să fii acasă.*

Se presupune că acest cântec este englez, dar versurile, scrise de Alan Jay Lerner, s-ar putea aplica aproape oricărei culturi occidentale. Pentru mulți oameni, lumea noastră este una competitivă, succesul fiindu-ți dat nu de măsura în care te-ai descurcat în raport cu propriul tău potențial, ci de proporția în care i-ai înlăturat pe alții. Trăim într-o societate care abundă în situații potențiale de tip *win-lose* (câștig-pierdere), în care confruntarea competitivă pentru a fi admis la „o facultate bună“ poate fi la fel de înverșunată precum concurența dintre McDonald's și Burger King.

Unii ar justifica o astfel de situație spunând că viața însăși este o luptă continuă, în care pierzi sau câștigi. Ei văd lumea ca pe o mare de rivali și concurenți, plină de oameni care doresc slujbe, statut social, bani, promovări, locuri de parcare, un loc la rând, o nevastă.

Negociatorul competitiv percepe aproape totul ca pe o bătaie continuă, cu succese și eșecuri. E un jucător dur, care încearcă să-și atingă scopurile indiferent de sacrificii, fără să-i pese de nevoile și încuviințarea celorlalți. El e absolut convins că este

îndreptătit să adopte această viziune, acest mod de acțiune. Unei asemenea persoane, orice victorie îi provoacă un soi de euforie.

Deși o astfel de viziune și strategie au o sferă limitată de aplicare, există oameni care abordează în mod constant acest stil, fără a face distincția între un asociat și un adversar veritabil. Cu toate că ei sunt orientați exclusiv către propriul succes, rezultatul final constă de fapt în înfrângerea celorlalți. Dacă relația lor cu cealaltă parte este una continuă, rezultatul negocierii va apăsa în viitor asupra acestei relații.

Abordarea de tip competitiv (*win-lose*) survine atunci când o persoană sau un grup încearcă să-și atingă obiectivele pe seama celeilalte părți, percepută ca adversar. Aceste încercări de a triumfa *asupra* adversarului pot merge de la eforturile vădite de intimidare, până la forme mai subtile de manipulare. Voi numi această strategie orientată spre sine „stilul sovietic” – un concept mai mult decât relevant, deoarece conducătorii Uniunii Sovietice au încercat în mod constant să câștige pe seama altor națiuni sau grupuri.

Nu vreau să fiu greșit înțeles: nu mă refer aici la o modalitate de a interacționa în plan etnic sau național, ci la un stil de negociere care n-are nimic de-a face cu geografia. Există oameni excelent cotați pe plan local, oameni cu care avem cu toții relații, care încearcă să acționeze după modelul sovietic.

Cum îi puteți identifica pe acești negociatori de tip *win-lose*? Bineînțeles, ei n-or să-și dea niciodată arama pe față, sunt prea isteți ca să se trădeze singuri c-ar fi „sovietici”. În aparență modești și binevoitori, ei se arată preocupați de nevoile dumneavoastră. Vă întâmpină cu zâmbetul pe buze și vă fac poznaș cu ochiul. Parcă ar ține Biblia într-o mână și agheasma în cealaltă, binecuvântându-vă și șoptind cu îngăduință: „Mergi cu Domnul!”. Abia după ce au plecat vă dați seama că v-au înjunghiat pe la spate și că sângerati de moarte, și-atunci constatați amarnic: „Ticălosul! Era *sovietic*!”

După ce au plecat și realizați toate pagubele pe care vi le-au produs, nu prea mai aveți ce face. Pun din nou întrebarea: cum

recunoașteți „stilul sovietic”? Trebuie să urmăriți cu atenție comportamentul partenerului de negociere, întrucât toți „sovieticii”; fie că vin de la Moscova sau din Memphis, valsează pe aceiași șase pași în dansul negocierii:

- 1) *Poziții inițiale categorice.* Întotdeauna vor începe cu niște cereri neînduplecate sau cu niște oferte ridicole care afectează nivelul de așteptări ale părții adverse.
- 2) *Autorizări limitate.* Negociatorii înșiși sunt în prea mică măsură autorizați să facă anumite concesi.
- 3) *Tactici emoționale.* Se înroșesc la față, ridică vocea și se enervează peste măsură. Din când în când, se vor ridica disprețuitori de la masa tratativelor.
- 4) *Compromisurile făcute de partea adversă, percepute ca niște slăbiciuni.* Dacă cedați și le mai faceți câte o concesie, e puțin probabil să răspundă în același fel.
- 5) *Zgârcenia de care dau dovadă în concesiile făcute.* Amână să facă anumite compromisuri, iar când în sfârșit le fac, acestea nu reflectă decât o minusculă schimbare a poziției lor.
- 6) *Ignorarea termenelor-limită.* În general sunt răbdători și se poartă de parcă timpul n-ar prezenta mare importanță pentru ei.

Voi ilustra în cele ce urmează fiecare dintre acești șase pași specifici „stilului sovietic”.

1. Poziții inițiale categorice

Atunci când au de negociat pentru un produs foarte important și scump, vor face o primă ofertă derizorie. De obicei, această ofertă este avansată în secret, în spatele ușilor închise, pentru a exclude posibilitatea intervenției altor ofertanți. Tactica este folosită pentru a-l face pe celălalt să creadă că nu are nici o altă opțiune la dispoziție decât să trateze cu ei. De exemplu, în ce moment am luat cunoștință de cumpărarea de către sovietici a grâului canadian sau american? În momentul încărcării mărfii în containerele speciale, pentru a le duce peste ocean. În unele cercuri această tranzacție a fost denumită Marele Jaf de Grâne.

Încă un exemplu cu privire la comportamentul sovieticilor în calitate de cumpărător: pe la sfârșitul deceniului șase, se arătasera interesați să securizeze o mare porțiune de teren de pe coasta de nord a Long Island. Intenționau să construiască un centru de recreere pentru personalul de la ambasadă, iar la acea vreme terenul pe care doreau să-l cumpere ajungea undeva între 360 000 și 500 000 de dolari. Proprietarii au stabilit suma de 420 000 de dolari.

Să fi oferit viclenii sovietici suma de 420 000 de dolari, sau măcar 360 000? Nici morți. Cum fuseseră campioni la „subevaluări“, au făcut o primă ofertă de 125 000 de dolari – o glumă foarte nostimă. Dar nimeni nu a râs. Cum au rezolvat sovieticii problema? Ca de obicei: au negociat în secret, eliminând orice concurență.

În acest caz particular, au achitat un mic avans în schimbul exclusivității pe timp de un an asupra participării la tratative, care urmau să fie ținute în secret. Proprietarii terenului erau conștienți că oferta de 125 000 de dolari era absolut derizorie. Totuși, nu puteau primi alte oferte din cauza acelei clauze de exclusivitate. După trei luni de târguieli și frustrări, deja gândeau: „Știm că suma oferită e derizorie, dar poate că și așteptările noastre au fost puțin prea mari.“ Așa că au micșorat suma inițială cerută, de la 420 000, la 360 000. Sovieticii reușiseră de minune să-i manipuleze psihologic.

Când „sovieticii“ au ceva important de vânzare, procedează exact invers: fac cereri exagerate, apoi deschid ușile larg să intre cât mai mulți ofertanți. Creând concurență între aceștia și lăsându-i să se bată cap în cap, reușesc să ridice prețul de vânzare la cote astronomice. O ilustrare grafică a acestei metode avem în cazul vânzării drepturilor de televizare a Jocurilor Olimpice de la Moscova din 1980 (înainte ca Statele Unite să boicoteze Olimpiada și povestea să intre în istorie).

Costurile pentru astfel de drepturi de televizare crescuseră considerabil, de la suma plătită de CBS cu ocazia Olimpiadei

de la Roma, până la cât plătise ABC pentru Jocurile Olimpice de la Montréal din 1976. Prețurile aproximative de vânzare fuseseră, în ordine, următoarele:

1960 – o jumătate de milion de dolari

1964 – 3 milioane de dolari

1968 – 5 milioane de dolari

1972 – 13 milioane de dolari

1976 – 22 milioane de dolari

Sovieticii, cu șiretenia lor specifică, au spulberat predicțiile cu privire la continuarea tiparului de mai sus. În timpul jocurilor de vară de la Montréal, managerii principalelor trei companii media, ABC, NBC și CBS, au fost invitați la o petrecere exorbitantă la bordul navei „Alexandr Pușkin“, ancorată pe fluviul St. Lawrence. Fiecare rețea fusese contactată separat, prezentându-i-se pretențiile sovieticilor: 210 milioane – bani gheață! Prețul cerut nu era rezultatul nici măcar al unei progresii geometrice!

Generând o înfruntare pe viață și pe moarte între concurenți, sovieticii încurajau negocierea competitivă, cum menționam și mai sus. I-au lăsat pe cei trei competitori să se lupte ca niște gladiatori într-o arenă romană. Roone Arledge, pe atunci șeful departamentului „Sport“ al ABC, comenta cu amărăciune:

— Vor să ne batem ca trei scorpioni într-o sticlă. Când se va termina, doi vor fi morți, iar al treilea epuizat.

Am asistat oarecum la această luptă dintre trepădușii de la Moscova și ștabii din Manhattan. Mă aflu în Uniunea Sovietică la acea vreme, prins într-o cu totul altă negociere, și am ajuns la un cocktail dat ca să-i țină pe gladiatori în priză. N-am băut niciodată o votcă mai bună și n-am mâncat nicicând un caviar mai gustos, așa cum n-am văzut niciodată fețe mai încordate și mai hotărâte.

Când au intrat din nou în corzi, sumele arătau astfel: NBC – 70 de milioane de dolari; CBS – 71 de milioane; ABC – 73 de milioane. S-a spus la acea vreme că ABC ridicase ștacheta

tocmai din cauza precedentelor sale în materie: opt din zece runde câștigate în negocierile pentru drepturile de televizare. Pe de altă parte, CBS recursese la serviciile unui negociator profesionist din München, Lothar Bock. Cu ajutorul acestuia, a fost pusă la cale o întâlnire între negociatorii sovietici și William S. Paley, președintele CBS, pentru luna noiembrie a anului 1976. Cu acel prilej s-a semnat o înțelegere, CBS convenind să facă o nouă ofertă, și mai mare, cu și mai multe compromisuri.

Toată lumea a presupus că CBS câștigase contractul. Cu toate acestea, sovieticii n-au rezistat tentației, iar în decembrie 1976 au anunțat o nouă rundă de negocieri. Șefii de la CBS s-au înfuriat, dar s-au înființat la reprezentarea finală de la Moscova, în data de 15 decembrie. Sovieticii i-au anunțat pe cei trei candidați că ofertele de până atunci abia dacă îi puteau califica pentru faza finală a licitației. Americanii au fost consternați de neobrăzarea gazdelor lor și, în ciuda amenințărilor venite din partea sovieticilor, au lăsat baltă totul și s-au întors acasă.

Ceea ce i-a lăsat cu mâinile goale pe sovietici. Iar să fi lăsat cu mâinile goale în Uniunea Sovietică e o mare problemă. Poate că oficialii americani, ratând această rundă de negocieri, și-au pus în pericol mijloacele de trai. În schimb, prin acest eșec, sovieticii se prea poate să-și fi pus însăși *viața* în pericol.

Vrând cu disperare să reia licitația, sovieticii au scos un al patrulea as din mânecă. Au anunțat solemn că drepturile de televizare le câștigase o obscură companie comercială americană, numită SATRA, cu sediul în New York. SATRA nu e *nicidecum* ceea ce se cheamă o corporație mass-media. Era ca și cum i-ai spune unui puști cu un aparat Polaroid: „Băiete, să faci treabă bună, mergi la Olimpiadă.“

Folosind cu iscusință pârghia numită SATRA, sovieticii l-au înduplecat pe Lothar Bock să reia contactele cu cele trei rețele de televiziune, ceea ce acesta a și făcut, oferindu-și în cele din urmă serviciile companiei NBC. Gâdilind orgolii și recurgând la tot soiul de metode neortodoxe, Bock a obținut drepturile

de televizare a Jocurilor Olimpice pentru compania CBS, pentru suma de 87 de milioane de dolari. Pe lângă asta, rețeaua a fost de acord să-i plătească lui Bock suma de aproximativ 6 milioane de dolari pentru serviciile sale, plus o sumă suplimentară, concretizată într-un pachet special de agrement. Bineînțeles, evenimentele ulterioare au făcut ca NBC să-și regrete victoria asupra rivalilor săi. (Notă: sovieticii nu vorbiseră nici o secundă la modul serios când ceruseră suma de 210 milioane de dolari. Mai târziu s-a aflat că, de fapt, ei se așteptau să vândă drepturile de televizare pentru o sumă undeva între 60 și 70 de milioane de dolari.)

Am dat câteva exemple având drept protagonist Uniunea Sovietică, dar tehnici similare s-au folosit vreme îndelungată în societatea noastră. Acum mulți ani, am lucrat pentru o mare companie de asigurări al cărei slogan spunea: „Promptitudine și corectitudine în rezolvarea oricărui caz, cu amabilitate și respect față de clienți.“ În ciuda acestor sentimente mărețe, sistemul îi recompensa pe agenții care subevalua costurile clienților și le făceau prime oferte demne de tot disprețul, în spiritul celor de la Kremlin. Tactica funcționa întrucât clienții nu știau că mai dispuneau și de alte opțiuni pe lângă aceea de a conveni cu agentul în cauză, care reprezenta o poziție de monopol. Normal că mai aveau și alte opțiuni la dispoziție: să facă reclamații la oficiile locale pentru asigurări, să-i scrie președintelui companiei de asigurări, să treacă peste autoritatea constatatului pentru a ajunge la șeful departamentului de rezolvare a cererilor de despăgubire, să aducă acel caz în fața unui judecător de cauze minore în civil, să-și ia un avocat sau chiar să aștepte ca presiunea timpului să-și ia obolul de la oponenți.

Sunt numeroase situațiile în care prețul cerut este exagerat, iar între cumpărătorii potențiali se creează o concurență acerbă. Mai toate licitațiile arată astfel, cu ofertanți întărâtați unii împotriva celorlalți în cea mai feroce dintre târguieli. Dacă ai de vânzare un produs, un serviciu sau o facilitate destul de rară

pe piață, poți exploata lăcomia potențialilor doritori, care vor să-și satisfacă trebuințele chiar atunci, pe loc. Cu câțiva ani în urmă, modelul Mazda RX 7, o mașină japoneză de import, era foarte căutată pe piață, iar unii dintre dealer-i au regizat o asemenea mobilizare de oferte și contraoferte încât prețul de vânzare a mașinii a fost cu 2 000 de dolari mai mare decât prețul de catalog.

De ce funcționează oare aceste tactici sovietice de tip *win-lose*? Deoarece le permitem să funcționeze. Ne lăsăm copleșiți de pozițiile inițiale categorice ale părții adverse, ca să fim mai apoi frustrați aflând că de fapt persoana cu care am negociat nu era investită cu întreaga autoritate.

2. Autorizări limitate

Să spunem că reprezint firma International Harvester și am fost autorizat să merg în Uniunea Sovietică pentru a-i vinde tractoarele. Dacă sovieticii sunt interesați de afacere, probabil că mă voi întâlni cu un negociator dur și experimentat, din una dintre agențiile de comerț exterior ale statului. Cu siguranță nu acest om va avea ultimul cuvânt în privința utilității produsului pe care-l am de vânzare și nici nu va hotărî dacă să cumpere sau nu. Cum totul în Uniunea Sovietică se stabilește în distinsul cerc restrâns al Politburo-ului, oamenii care vor sta timp de trei luni în fața mea la masa tratativelor nu au autoritate nelimitată să facă anumite concesii sau să încheie anumite acorduri.

Unde duce această dilemă? Eu sunt investit cu autoritatea necesară pentru a semna această înțelegere, însă oponentii mei vor trebui de fiecare dată să consulte un comisar înainte să facă vreo mișcare. Dacă ei nu au destulă autoritate, ce-o să se întâmple pe toată perioada cât interacționăm? Probabil că voi face oferte și compromisuri, în timp ce ei mă vor întreține cu votcă și cordialități tovarășești.

După ce am respectat anumite standarde în ofertare, îmi vine peste mână să avansez *încetul cu încetul*. Drept urmare, vin

cu alte și alte oferte. Dar ce tot fac? Licitez împotriva mea! De aceea ar trebui să nu negociezi niciodată cu cineva lipsit de autoritate – poate doar atunci când te simți foarte singur. Dar și atunci se presupune că ați negocia pentru un lucru care depășește granițele prezentei cărți.

O variantă a acestei năstrușnicii este frecvent practică de dealer-ii auto, ai căror agenți de vânzări dispun de o autoritate redusă. Invariabil, agentul se va scuza pentru a discuta cu directorul de vânzări și chiar, uneori, cu proprietarul reprezentanței. Sau poate că nu discută cu nimeni, dar trage de timp pentru a evalua negocierea la rece.

Cu mulți ani în urmă, într-o iarnă foarte geroasă, mă aflam în Chicago și am intrat la o reprezentanță auto ca să cumpăr o mașină la mâna a doua. Erau cu mult sub zero grade Celsius și am avansat un preț, dornic să termin odată și să plec. Spre amuzamentul meu, agentul de vânzări a susținut că nu era autorizat să vândă pentru acea sumă:

— Un moment, vă rog. Trebuie să cer părerea persoanei din baraca aceea.

Să fim serioși, cine ar fi stat într-o baracă pe frigul ăla?

Dar orice medalie își are reversul: nu face bine într-o negociere nici ca o persoană să se bucure de autoritate nelimitată – că e vorba de tine sau de adversar. Există o frază periculoasă care sună cam așa: „Poți să faci ce vrei, nu mă deranjează. Te bucuri de întreaga autoritate necesară.” Tot așa a mers și Neville Chamberlain la München, investit cu toată autoritatea, ca să negocieze cu Hitler. Cu siguranță, nu s-a prea descurcat ca negociator.

Când le acordați altor persoane autoritate sporită, asigurați-vă întotdeauna că se implică în stabilirea unui obiectiv despre care să fie convinse că poate fi atins. Trebuie să simtă că se dedică misiunii pe care i-o încredințați. Negociatorii dumneavoastră nu sunt simple instrumente, ci persoane responsabile, care ar trebui să se bucure de autoritate, dar până la un punct. Le veți spune

în cele din urmă: „Mergi acolo și încearcă să obții suma asta. Dacă poți, este excelent. Dacă nu poți, vino să mai discutăm.”

Menționam la începutul capitolului că cea mai dificilă negociere este cea în nume propriu. Ești prea implicat emoțional, și e foarte ușor să nu vezi pădurea din cauza copacilor. În plus, atunci când negociezi pentru tine, ești investit cu toată autoritatea din lume, putând lua rapid decizii nepotrivite.

Cum puteți scăpa de această capcană? Impunându-vă anumite momente de analiză și reajustare, stabilindu-vă anumite limite, măcar pentru o perioadă scurtă de timp. E necesar să vă spuneți, înaintea oricărei negocieri, ceva de genul: „Am de gând să dau maximum 1 200 de dolari pe sistemul ăsta. Nici un cent în plus. Iar dacă nu-l obțin cu prețul ăsta chiar azi, plec acasă.” Cu alte cuvinte, vă respectați astfel propriile limite.

Dacă în negocieri a avea prea multă autoritate constituie un handicap, e logic că persoana cea mai nepotrivită pentru a reprezenta organizația este chiar directorul general. E un adevăr comun să spui că persoana cel mai puțin în măsură să negocieze pentru un oraș este chiar primarul acestuia, pentru stat – guvernatorul, iar pentru Statele Unite – președintele. Poate că individul respectiv este într-adevăr strălucit, răbdător și experimentat, dar se bucură de prea multă autoritate.

Mai există un aspect specific abordării de tip sovietic pe care aș vrea să-l abordez aici: folosirea emoțiilor ce pare că au scăpat de sub control.

3. Tacticile emoționale

Ani la rând, sovieticii lăsau baltă fără remușcări tratativele începute și se ridicau de la masa de negociere fără măcar să fi fost provocați în vreun fel. Ei puteau de asemenea să se implice într-un mod foarte personal, tocmai în ideea de a provoca, de a distrage, de a-și intimida adversarii. Cine l-ar putea uita pe Nikita Hrușciiov lovind cu pantoful în masă la o ședință a Națiunilor Unite? Când a aflat, toată lumea a fost șocată: „Dum-

nezeule! Omul ăsta e un barbar. A pângărit un organism internațional cu comportamentul lui. Dacă mi-ar fi făcut mie asta copilul meu, aș fi zis că a luat-o razna. Păi, dacă se trezește într-o dimineață cu arsuri la stomac, aruncă toată planeta în aer!“

După câteva luni, cineva a mărit fotografia lui Hrușciiov bătând cu pantoful în masă, apoi a studiat-o cu lupa. Spre mirarea tuturor, sub masă erau doi pantofi, amândoi în picioarele liderului sovietic. Ce să-nsemne asta? Eu nu văd decât trei posibilități:

- a) Omul avea trei picioare. (Dar am oarece rezerve în privința asta.)
- b) În acea dimineață, în timp ce se îmbrăca, Hrușciiov i-a spus lui Gromîko: „Tovarășe, pune pantoful ăsta la pachet. O să-l folosim la ora trei după-amiază.“
- c) În timpul ședinței, l-a chemat pe comisarul Ivanovici: „Pregătește-mi un pantof. Am nevoie de el în câteva minute.“

Vorbim aici despre un act premeditat, pus la cale cu mare artă și menit să aibă un anume feedback. A fost oare eficientă acea ieșire? Probabil că da. Oamenii nu se simt în largul lor când iraționalitatea merge mână-n mână cu puterea. Chiar ar fi tentați să cedeze la amenințări, pentru a nu avea de suferit. Ceea ce-mi aduce aminte de o glumă clasică: unde poate dormi o gorilă de 200 de kilograme? Oriunde poștește! Aceasta trebuie să fi fost și reacția urmărită de Uniunea Sovietică.

Bineînțeles, nu e neapărat necesar să bați cu pantoful în masă ca să te arăți emoționat. Chiar și o manifestare simplă a emoțiilor poate fi folosită în scopul manipulării. Ați încercat vreodată să negociați cu o persoană care cedează nervos și izbucnește în lacrimi? E o adevărată pacoste. Gândiți-vă la propriile dumneavoastră experiențe de acest gen. Faptele și logica sunt de partea dumneavoastră într-o discuție cu partenerul de viață, cu părinții sau copiii. Argumentele pe care le aveți sunt covârșitoare, iar interlocutorul e prins la colț, dar deodată ochii i se umplu de lacrimi, care încep apoi să i se scurgă încet pe obraji.

Cum reacționați? O să gândiți cumva: „Bun, l-am avut, acum chiar c-o să-l dau gata“?

Nici pomeneală. Dacă sunteți om ca toți oamenii, o să bateți în retragere:

— O, îmi pare rău că te-am făcut să plângi. Cred că m-am ambalat prea tare.

Poate chiar veți merge și mai departe:

— Nu numai că-ți dau ce ți-ai dorit de la început, dar o să te și recompensez pentru faptul că te-am făcut să plângi. Uite, ia cartea mea de credit, du-te și cumpără-ți ce vrei!

Desigur, nu vorbim aici doar despre femeile care încep să plângă. Personal, cred că lacrimile bărbaților sunt și mai eficiente. Spun acest lucru deoarece am cunoștință despre un caz în care o companie a încercat mai bine de un an să concedieze un maestru, o persoană vajnică și robustă. Stilul companiei respective în materie de concedieri era ceva mai discret, nu se trimiteau anunțuri de reziliere a contractului și nici nu i se spunea omului în față:

— Ești concediat!

De obicei, se aranja o ședință de consiliere, în care directorul de personal stătea de vorbă cu angajatul care urma a fi disponibilizat despre o posibilă „viață dincolo de zidurile acestei companii” și despre alte opțiuni de carieră. În mod normal, angajatul răspundea la asemenea semnale subtile, lua hotărârea să plece și chiar scutea compania de cheltuielile de reziliere a contractului.

Care era problema acum? În ultimul an, șeful de personal se întâlnise de patru ori cu maestrul în cauză. De fiecare dată încercase să-i dea de înțeles că serviciile sale nu mai sunt dorite. Înainte măcar să ajungă să discute alternativele, maestrul cel voinic începea să suspine, apoi să plângă cu sughițuri. Era poate teatru de înaltă clasă, dar șeful de personal se descuraja, spunându-i câte unui coleg de birou:

— Uite ce-i, dacă vrei să-l concediezi, fă-o *tu*. Eu nu pot!

De curând am aflat că organizația respectivă a renunțat la aceste discuții de concediere cu maestrul. Din câte știu, el încă mai lucrează acolo.

Fie spontană, fie instalată treptat, furia este la fel de eficientă ca lacrimile.

Iată o situație ipotetică: să spunem că noi doi negociem cu privire la un program de software pentru una dintre companiile mele de calculatoare. Sunteți foarte nerăbdător să-mi vindeți serviciile dumneavoastră, dar, tocmai când să ajungem la problema costurilor, vă uitați la ceas și spuneți:

— Ce-ar fi să facem o pauză de masă? E un restaurant select chiar după colț, unde mă cunosc toți, deci nu avem nevoie de rezervare.

Odată ajunși la masa dumneavoastră preferată, ne aruncăm privirea pe meniuri, apoi comandăm de băut și ceva de mâncare. Vă întreb, sorbind din martini:

— Și, spuneți-mi, cam cât vă gândeați să cereți pentru programul de software?

— Păi, să fiu sincer, mă gândeam la 240 000 de dolari, îmi răspundeți.

Atunci explodez. Ajung în pragul apoplexiei și, ridicând vocea, exclam:

— Dar ce încercați să faceți? Sunteți *nebun*? 240 000 e colosal de mult! Drept cine mă luați?

Vă simțiți prost pentru că se uită lumea la noi și încercați să mă calmați.

— Chiar cred că nu sunteți în toate *mințile*! Ăsta-i *jaf* la drumul mare! strig și mai tare.

Vă vine să intrați sub masă de rușine, cei din restaurant nu mă cunosc, dar vă cunosc pe dumneavoastră. Șeful de sală a rămas cu ochii pironiți pe noi, neștiind ce să facă. Până și chelnerul cu friptura de miel ezită să se apropie, de frică să n-o încaseze. Vă imaginați ce gândesc oamenii de la celelalte mese: „Ce i-o fi făcut de l-a scos așa din sărite? A încercat să-l tragă pe sfoară?” V-am intimidat astfel în stilul sovietic, în public, prefăcându-mă că am fost jignit. Probabil că nu veți mai vorbi cu mine într-un loc public, dar dacă o veți face, e de așteptat că voi obține un preț mai mic de 240 000 de dolari.

În mod destul de curios, *tăcerea*, mult mai ușor de pus în practică, poate fi la fel de eficientă ca și lacrimile, furia și agresivitatea.

Dintre toate șiretlicurile emoționale, acesta are cel mai mare impact asupra mea. Am o căsnicie fericită de douăzeci și doi de ani, dar când am o dispută cu soția mea, tactica ei cea mai redutabilă este întotdeauna *tăcerea* – baterea în retragere sau, cum îi spun eu, abținerea. Trebuie să înțelegeți că mă simt vulnerabil, deoarece lipsesc atât de mult de acasă. Mă întorc, de pildă, după o călătorie de două săptămâni peste ocean, tânjind după dragoste și afecțiune. Nerăbdător, intru în casă:

— Bună! Am ajuns, draga mea! Unde sunt copiii?

Tăcere.

După ce aștept o vreme, mai încerc o dată:

— Hei, eu sunt. Am ajuns. E cineva acasă?

Tăcere.

În sfârșit, după aproape un secol, apare și soția mea. Pare a nu-i păsa câtuși de puțin că am venit. Totuși, mă îndrept spre ea:

— Dragă mea, sunt eu! M-am întors acasă!

Tăcere.

— Ce s-a întâmplat, iubito? S-a îmbolnăvit cineva? A murit cineva? Ce s-a-ntâmplat?

Tăcere.

Chipul ei e lipsit de orice expresie și se uită undeva în gol, prin mine. Ce gânduri îmi trec prin cap? „Doamne, știe ceva ce eu nu știu. Știu ce-am să fac. Am să mărturisesc totul.“ Dar dacă mărturisesc ceea ce nu trebuie? În loc de o problemă, voi avea două.

Dacă îi răspundeți celuilalt cu *tăcere*, mai mult ca sigur că o să-l forțați pe el să vorbească, măcar pentru că se simte prost dacă nu pentru alt motiv. Veți primi astfel niște informații pe care altfel nu le-ați obține. Prin urmare, aceasta e o modalitate de a înclina balanța puterii în favoarea dumneavoastră.

Mai există numeroase alte tactici emoționale. *Râsul* este una dintre ele. Dacă vreți să nu discutați nimic la modul serios, dacă

vreți să schimbați subiectul sau dacă vreți să dați gata pe cineva, un hohot de râs batjocoritor este la fel de nimicitor ca sabia unui samurai.

Să spunem că organizați o licitație în grădină, iar pe mine mă interesează o sanie pe care scrie: „Obiect rar – rugăm faceți o ofertă.“ De vreme ce *Cetățeanul Kane* este unul dintre filmele mele preferate, intenționez să cumpăr acest „Rosebud“ pentru mine. O să vă fac o ofertă:

— Vă dau 7 dolari pentru această sanie.

Din motive necunoscute mie, izbucniți în râs, și-atunci mă întreb: „Ce-i așa de amuzant? Poate am fermoarul descheiat la pantaloni?... Hei, nu trebuia să ofer un preț atât de mic pentru acest obiect rar.“ Trebuie să arăți foarte hotărât și foarte documentat cu privire la săniile vechi și la prețul lor, dacă vreți cu adevărat să cumpărați.

Retragerea este o altă stratagemă emoțională. Mai ales dacă vine pe nepregătite, această ieșire vertiginoasă poate lua prin surprindere și aduce partea adversă într-o situație neplăcută. Se creează astfel probleme suplimentare, punând negocierea în pericol.

Să luăm următoarea situație: după orele de serviciu, soțul se întâlnește cu soția la un restaurant liniștit. Pe la jumătatea cinei, ea îi spune că a fost promovată, cu o mărire de salariu de 50 %, însă într-o altă zonă a țării. După expresia fetei, este limpede că soțul nu-i împărtășește entuziasmul și bucuria.

— Dar cum rămâne cu mine și slujba mea? o întreabă el.
La care ea răspunde:

— Nu-ți face griji, poți veni cu mine. Cât despre serviciul ăla, poți să găsești *oriunde* ceva asemănător!

Dintr-odată, pe neașteptate, el spune tăios:

— Scuză-mă.

Se ridică și se-ndreaptă spre ușă.

După această plecare bruscă, încercând o grămadă de sentimente contradictorii, ea se gândește la ceea ce s-a întâmplat și analizează întreaga situație. A plecat pentru că s-a supărat? Nu

se simte bine? Poate că s-a dus doar să plătească taxa de parcare. Poate e la toaletă sau are de dat un telefon. Oare am spus ceva ce l-a jignit? E deprimat sau doar invidios? Am bani să achit nota de plată? Oare a avut un accident? M-a părăsit de tot? Se mai întoarce? Cum o s-ajung acasă?

E și mai neliniștită când chelnerul o întreabă:

— Serviți antreurile acum sau așteptați până când se întoarce prietenul dumneavoastră?

Apropo de neliniște, *amenințarea voalată* este o altă armă puternică. Ea recurge la imaginația celui alt, întrucât ceea ce el *crede* că s-ar putea întâmpla este mai înfricoșător decât ceea ce s-ar putea întâmpla *cu adevărat*. Așadar, dacă un oponent crede că cineva are capacitatea de a-și pune în fapt amenințările, amenințarea percepută este mai înspăimântătoare decât cea dusă până la capăt.

De exemplu, dacă intenționez să vă măresc anxietatea într-o negociere adversativă, voi folosi cu pricepere anumite ambiguități și generalități. Nu voi spune niciodată: „O să-ți rup degetele!“, nu numai pentru că e prea la obiect, ci și pentru că e complet lipsit de sare și piper. În schimb, vă voi privi fix în ochi și vă voi spune: „Nu uit *niciodată* un chip și îmi plătesc *întotdeauna* polițele!“ Știe măcar cineva ce vrea să zică fraza asta? Și totuși, dacă veți gândi că sunt destul de capabil și de hotărât, dar și destul de nebun să o fac, s-ar putea să vă pierdeți cumpătul.

Bineînțeles, un ticălos cu stil sovietic va pune arareori în fapt o amenințare, acționând în schimb doar atât cât să-și mențină puterea verosimilă, întrucât orice amenințare pusă în aplicare face ca anxietatea să scadă, iar celălalt să se adapteze și să se redrezeze.

În anul 1979, zvonul că s-ar putea declanșa o grevă a polițiștilor din New Orleans făcea foarte probabilă anularea tradiționalei sărbători anuale Mardi Gras. Atâta timp cât această amenințare părea plauzibilă, adepții ideii de a forma un sindicat al polițiștilor aveau putere maximă în negocierea cu autoritățile.

Din momentul în care au făcut greșeala de a manifesta efectiv pe străzi, scurtând sărbătoarea și întorcând opinia publică împotriva lor, ei au pierdut orice avantaj în negociere. Rezultatul a fost că încercarea de a înființa sindicatul a fost zădărnicită.

Acum câțiva ani am fost la „Ravinia“, un festival de muzică ținut în fiecare vară într-un cartier mărginaș din nordul orașului Chicago. Cum locurile de parcare acoperite sunt mereu o problemă, am fost fericit să găsesc un loc pe o stradă liniștită, nu prea departe de miezul evenimentelor. Coborând din mașină, am observat că mașina din spatele meu avea ceva ce părea a fi un anunț publicitar pus sub ștergător. Curios din fire, m-am oprit să-l citesc. Îl voi reda mai jos după cum urmează:

„Acest automobil este parcat pe o proprietate privată. Am luat la cunoștință seria, modelul și numărul de înmatriculare. Dacă va fi găsit parcat incorect încă o dată, acest autoturism va fi remorcat de firma Klempner Brothers; interiorului i se va da foc, iar mașina va fi transformată într-o masă de fiare de aproximativ de 1x1 metri. Cubul astfel rezultat va fi transportat (pe cheltuiala destinatarului) la domiciliul dumneavoastră, pentru a vă servi drept măsuță de cafea și drept aducere-aminte să nu mai parcați pe proprietatea altcuiva.”

Fără îndoială, era o glumă. Dar, necunoscând facultățile min-tale ale autorului acelui anunț și având nevoie mai degrabă de o mașină decât de o măsuță de cafea, m-am hotărât să caut alt loc de parcare.

Deși mai există o mulțime de alte tactici emoționale, voi închide acest capitol reprezentativ cu un exemplu care ar trebui să sune cunoscut. Să ne imaginăm următoarea conversație dintre o mamă și progenitura sa matură și independentă:

„MAMA: Bună, Pat! Știi cine-i la telefon? Este...

PAT: A, mamă, ce mai faci? Am tot vrut să te sun.

MAMA: Nu-i nimic – nu-i nevoie să mă suni. Nu sunt decât mama ta. De ce să te obosești?

PAT: Hai, mamă! Am fost prinsă până peste cap la serviciu. Cum te mai simți?

MAMA: Cum să se simtă o persoană de vârsta mea? Ascultă, sâmbătă seară organizez o petrecere de ziua ta și i-am invitat pe cei mai buni prieteni ai mei de la club ca să te cunoască. Am comandat un tort grozav și vom avea mâncarea ta preferată, așa că...

PAT: Dar, mamă, intenționez să plec în acest weekend. Ți-am spus doar de...

MAMA: Vrei să spui că n-o să găsești câteva ore pentru mine în programul tău aglomerat?

PAT: Nu, nu e asta. Doar că am plănuvit călătoria asta și mi-am făcut...

MAMA: Bine, Pat, înțeleg. Scuză-mă că te-am deranjat. O să le spun prietenilor mei că ești prea ocupată pentru mine.

PAT: *Te rog*, mamă, n-am spus așa ceva.

MAMA: Nu, am înțeles. Nu-ți face griji în privința mea. Mă descurc eu cumva. La urma urmei, nici o lege nu obligă copiii să-și viziteze mama.“

Poate că sceneta sună puțin melodramatic, dar tactica este ușor de recunoscut: *stărnirea sentimentului de vinovăție*. În *Omul de două mii de ani*, Mel Brooks reușește o adevărată caricatură a tacticii de învinovățire. Părinții lui se târăsc cu greu prin ploaie spre peștera fiului lor. La sosire, acesta îi întâmpină cu căldură și-i invită înăuntru, dar ei rămân smeriți afară, spunând: „Nu-i nimic. E destul de bine și afară, în ploaie. Nu ne deranjează.“

Trezirea sentimentului de culpabilitate este specifică relațiilor apropiate, dar e folosită și dincolo de cercul de prieteni și rude. Dacă ați cerut vreodată o mărire de salariu, probabil că l-ați auzit pe șef zicând: „Crezi că dumneata ai o problemă? Să-ți spun în ce impas mă aflu eu!“ Indiferent cât de îndreptățit ați fi, problemele sale cu șefii superiori fac ca propria dumneavoastră nemulțumire să pălească prin comparație. Tocmai v-a pus la respect, iar când plecați din biroul martirului, vă dați seama ce egoist sunteți că l-ați deranjat cu pretențiile dumneavoastră neînsemnate.

De ce folosesc oamenii aceste manevre emoționale? *Pentru că funcționează!* Au succes, dacă nu ne dăm seama ce se întâmplă. Ne spunem în gând „Așa e el/ea, nu se poate abține“, de parcă s-ar fi născut cu cromozomul manipulării. Bineînțeles, majoritatea oamenilor nu recurg cu intenție la astfel de tertipuri, ci apelează inconștient la niște tehnici dovedite ca fiind eficiente, pentru a-și păstra avantajul. Există totuși și persoane ce recurg la compasiune și vină ca elemente eficiente în arsenalul lor.

Am auzit despre cazul unui agent de vânzări care ridicase tacticile emoționale la statutul de adevărată știință. În timpul prezentărilor sale ținute în fața posibilor clienți, își puna în buzunarul de la piept, sub haină, un cronometru mecanic pornit. Simpaticul, de altfel, agent începea să turuie de cum intra pe ușă, iar când simțea că-și pierde potențialul client, se apropia de el, cică să-și ia la revedere. Deprimat și abătut, îi strângea mâna clientului cu o mișcare prelungită.

Fiind foarte aproape unul de celălalt, în liniștea care se lăsa, clientul putea auzi ticăitul ușor al cronometrului: „Tic-tac, tic-tac“, și întreba:

— Ce se aude?

Prefăcându-se surprins, agentul se ciocănea în dreptul inimii și răspundea:

— O, e pacemaker-ul meu. Apropo, îmi puteți da un pahar cu apă?

Din câte am auzit, i se dădea apă de fiecare dată și de obicei încheia afacerea. Persoana care mi-a spus această poveste a fost una dintre victimele lui, ea recunoscând: „Abia după ce am cumpărat un perforator, un capsator și un calculator mi-am dat seama că stimulatoarele cardiace nu fac zgomot.“

Majoritatea dintre noi ar contesta acest comportament din rațiuni etice, dar nu l-am prezentat aici ca să fie copiat ori scuzat, ci pentru a fi înțeles. Cu toate acestea, atunci când tactica de trezire a sentimentului de vinovăție se transformă într-o metodă

de combatere a minciunii și slujește niște idealuri înalte, ea este adesea elogiată.

Mahatma Gandhi era în general preamărit pentru felul în care practica nonviolența, dar tacticile sale erau tot o variație a acestei vechi stratageme a vinovăției. Adevăratul discurs al acelui ascet uscățiv către Marea Britanie era următorul: „Dacă nu acordați independență Indiei, voi intra public în greva foamei. Mă voi stinge cu fiecare zi ce trece tot mai tare, iar vina pentru moartea mea va cădea asupra sufletelor voastre.” Gandhi avea poate niște scopuri mărețe, dar mijloacele sale sunt unele dintre acele tactici demodate de inducere a vinovăției. Ele au funcționat în cele din urmă, deșteptând conștiința lumii întregi și obligând Anglia să-și schimbe politica colonială.

De ce am prelungit atâta discuția despre tacticile emoționale de tip sovietic? *Nicidecum* pentru că vreau să se recurgă la ele, ci pentru că vreau să fie ușor de recunoscut și de demontat. Dacă sunteți familiarizat și înțelegeți până și cel mai subtil procedeu, nu veți putea fi tras pe sfoară. Dacă știți cum acționează răul, nu înseamnă că sunteți corupt. Ca să vă pervertiți, e nevoie de cunoaștere plus motivație plus *acțiune*. Fără nici o urmă de îndoială, sunt pentru recunoașterea acestor tertipuri, și nu pentru adoptarea lor.

Nu uitați că orice tactică detectabilă este ineficace. Adversarul dumneavoastră o fi având poate o armă, dar a rămas fără cartușe. Pe scurt, *o tactică întrezărită este o tactică ineficientă*.

De pildă, să derulăm înapoi până la „tehnica pașilor mărunți”. Să presupunem că mi-am epuizat tot arsenalul în magazinul de vestimentație bărbătească. După ce mi-am creat momentul și încerc costumul, întreb solemn:

— Ce ziceți și de-o cravată bonus?

Ce se-ntâmplă dacă vânzătorul se prinde de tertipul meu? Probabil că va începe să hohotească și, printre icnete de râs, îmi va spune:

— Fantastică abordare! Îmi place cum v-ați pregătit terenul. Vă rog, ar fi nedrept să am doar eu onoarea. Trebuie să le povestesc și celorlalți.

Și-o să-i cheme pe toți colegii lui, Arnold, Larry, Irv, să audă și ei *de la început* întreaga tăvălenie!

Cum credeți c-aș putea reacționa la tot acest cutremur? Nervos și stânjenit, probabil că voi spune cu jumătate de glas:

— A, mă prosteam și eu. Dați-mi două costume – la preț întreg, desigur!

Să mai vorbim puțin despre această tehnică a pașilor mărunți. Să presupunem că lucrați ca vânzător într-o firmă sau că ați investit mult într-o tranzacție, iar cineva încearcă să vă prindă într-o astfel de capcană. Există trei forme simple de răspuns pentru a contracara și a vă feri de o asemenea persoană:

- a) *Lipsa autorității*. Spuneți-i respectivului clar că ați vrea să-l ajutați, dar nu sunteți împuternicit să răspundeți solicitării lui: „Îmi pare rău, ultimul care a făcut așa ceva a fost concediat, iar acum trăiește în mizerie.”
- b) *Caracterul legitim*. Puneți un anunț pe perete: „La cumpărarea acestor produse nu acordăm nici un bonus.”
- c) *Râsul „expert”*. Îi puteți face cunoscut clientului, foarte subtil, că i-ați detectat tactica și-i puteți lăuda priceperea. Creați astfel un fel de complicitate cu el, fără a-l lua în râs.

Apropo de contracararea tacticilor emoționale, îmi amintesc o întrebare care mi s-a pus des în ultima vreme, în general de către persoane de sex feminin situate pe o poziție de conducere în domeniul privat sau de stat. Problema privea de obicei întâlnirile cu cei de la același nivel profesional și cu superiorii. Se pare că, atunci când o femeie manager își susține părerea sau prezintă un raport, membrii de sex masculin ai audienței încep de regulă să bată cu degetele în masă sau să vorbească între ei cu voci puternice și inhibante. Cum vă puteți descurca într-o astfel de situație de intimidare tactică?

În esență, este important să vă dați seama că persoana ce are o problemă este însuși individul care vă inhibă. Victima

trebuie să-și reprime orice imbold și să rămână calmă, imper-turbabilă. Nu trebuie să-l plesniți peste față, dar nici să dați înapoi, ci să vă susțineți opiniile cu încredere. Dacă va continua să se poarte așa, coborâți-vă vocea mai mult decât normal. Poate că va rămâne la fel de zgomotos, dar comportamentul dumneavoastră cumpătat va fi în contrast total cu purtarea lui infantilă. Până în momentul respectiv, cei prezenți se vor fi identificat deja cu dumneavoastră, iar zgomotosul va fi perceput ca un element disturbator, și nicidecum ca o distracție.

Vorbărețul incomod și toți cei care practică astfel de tertipuri emoționale învață acest tip de comportament de mici copii. Poate că le-au preluat de la persoane importante pentru ei sau poate că au exersat până când au descoperit o metodă care funcționează. Tacticile care le aduceau recompense au fost reținute, cele ce aveau ca rezultat pedepse sau suferință fiind înlăturate.

Nu cu multă vreme în urmă, într-un magazin, am surprins un copil spunându-le părinților lui:

— Dacă nu-mi luați o jucărie, mă trântesc pe podea!

După cinci minute, puștiul venea în urma mea cu o jucărie sub braț și cu o mină satisfăcută. Dacă acest copil va fi în continuare recompensat în momentul în care începe să amenințe sau să se poarte obraznic, tacticile respectivele se vor înrădăcina în tentativele sale de a-i controla pe ceilalți.

Nu uitați că, dacă un negociator matur se întâmplă să intre într-un conflict verbal, de obicei se presupune că este vorba despre un comportament inconștient. Cel mai bine în asemenea izbucniri este să așteptați să treacă furtuna, apoi să-i mulțumiți persoanei respective pentru că și-a justificat opiniile atât de clar și energic.

Această reacție îl face de cele mai multe ori pe celălalt să-și regrete ieșirea și să devină mult mai docil.

Ultimii trei pași ai stilului competitiv sovietic, pe care-i vom analiza în continuare, sunt în spiritul a ceea ce am spus până acum.

4. Compromisurile făcute de partea adversă, percepute ca niște slăbiciuni

Până cu multă vreme în urmă, pe timpul țarilor, rușii au respectat întotdeauna puterea, arătând neîncredere în străini, uneori aproape până la paranoia. Ei încă mai cred că singura modalitate de a-i face pe ceilalți să coopereze este să dovedești o permanentă disponibilitate de a face uz de putere. Astfel, filozofia lor despre armonie seamănă cu aceea a Imperiului Roman, care a menținut pacea (*Pax Romana*) cu ajutorul frecvent demonstratei disponibilități de a recurge la forță.

În vreme ce diplomații occidentali văd în general negocierile ca pe un compromis între două poziții aflate în conflict, Kremlinul le percepe ca pe niște bătălii care trebuie câștigate. Dacă adversarul ține să joace respectând regulile, rușii încep să-i pună la îndoială abilitățile și puterea.

Este evident că în mentalitatea noastră nu prevalează această atitudine a victoriei cu orice preț, cu toate că, desigur, în societatea noastră există segmente în care domină atitudinile puternic competitive: alegerile prezidențiale, competițiile sportive, litigiile din sistemul judiciar și mediul de afaceri, unde vorbim adesea despre „a câștiga o promovare” sau „a învinge concurența”.

Probabil că „sovieticii” autohtoni, care văd competiția ca o parte din planul divin, au generalizat plecând tocmai de la observațiile limitate din aceste domenii. Spre deosebire de această minoritate de tip *win-lose*, cei mai mulți dintre noi tindem să acceptăm acele soluții care sunt convenabile pentru toate părțile implicate, și nu soluțiile ce răspund exclusiv propriilor noastre nevoi. Mai mult decât atât, deși ne sunt defavorabile, se poate să acceptăm chiar cauzele și filozofia *tuturor celorlalți* cu care avem de-a face.

Aceasta înseamnă că, atunci când se ajunge într-un punct mort, negociatorul american sau occidental se arată adesea dispus să treacă cel dintâi la concesi pentru a pune lucrurile în mișcare. Este de preconizat că partenerul de negociere va respecta această

atitudine ingenuă, spiritul de cooperare, și că va răspunde la fel. Dacă nu, înseamnă că avem de-a face cu stilul sovietic.

În timpul negocierilor pe marginea armistițiului de la sfârșitul Războiului din Coreea, ambele părți și-au prezentat solicitările în legătură cu locul de desfășurare a ultimei runde de discuții pentru încheierea tratatului. Cum era de așteptat, sugestiile erau absolut diferite. La un moment dat, negociatorii Națiunilor Unite, plecând de la practicile normale de negociere, au făcut o concesie majoră. Practic, ce am făcut a fost să ne deconspirăm ultima poziție de retragere, încercând să negociem astfel cu „sovieticii” din Coreea de Nord. În loc să vadă gestul ca pe o dovadă de chibzuință, adversarii l-au perceput ca pe o slăbiciune, ceea ce i-a făcut și mai duri în negociere.

Amiralul american C. Turner Joy, șeful echipei de negociatori ai U.N. de la Panmunjom, a recunoscut mai târziu că acea concesie rapidă (căreia nu i s-a răspuns pe măsură) le-a dat comuniștilor un mare avantaj în negocieri. El scrie despre această experiență: „Din cauza acestei concepții specific americane despre soluția unui impas ca rezultat al unor concesiuni făcute de ambele părți, comuniștii se situează acum pe un teren favorabil, punându-și în practică tacticile de tergiversare a acordului.” În esență, atunci când negociați cu „sovietici”, indiferent cât de stilați ar fi ei, este improbabil că veți primi ceva pe măsură în schimbul oricărui posibil compromis.

În exemplul privind achiziționarea de către sovietici a părții de nord a Long Island, am văzut că ei au oferit suma de 125 000 de dolari, și nu 420 000, cum se ceruse inițial. Cum au reacționat în momentul în care proprietarii au micșorat suma inițială la 360 000 de dolari? Înainte de a răspunde la această întrebare, mai am una: cam cum ar reacționa cei mai mulți dintre noi într-o asemenea situație, în calitate de cumpărători?

Suntem genul de oameni care cred în spuse de genul „Mai lași tu, mai las și eu” sau „O mână spală pe alta”, deci probabil că am face o ofertă mai mare decât ultima.

Negociatorii Uniunii Sovietice, la fel ca nord-coreenii amintiți mai sus, n-au făcut așa ceva. Dimpotrivă, au rămas de neclintit la suma de 125 000 de dolari. Concesia de 60 000 de dolari pe care o făcuseră proprietarii terenului fusese luată ca un semn de retragere și de slăbiciune, și nu ca un gest de bunăvoință. Drept consecință, au păstrat neînduplecați oferta inițială timp de opt luni, după care au mai adăugat ceva mărunțiș, până la suma de 133 000 de dolari.

Lucru deloc surprinzător, dacă ținem cont de următorul pas din tacticile de tip sovietic.

5. Zgârciți cu concesiile

Trebuie să ne dăm seama dintru început că, din cauza sistemului lor, sovieticii au față de Statele Unite două avantaje intrinsece într-o negociere:

- a) *Mai multe informații.* Contrastând cu spiritul nostru de libertate, societatea lor este închisă, iar ei vor ști întotdeauna mai multe cu privire la trebuințele noastre, la priorități și presiunile legate de timp, decât știm noi despre ei. Reprezentanții și agenții lor urmăresc mijloacele noastre mass-media, ne citesc ziarele și chiar se abonează la publicațiile noastre. Ceea ce știm noi despre ei se reduce, în esență, la ceea ce vrea Politburo-ul să ne spună.
- b) *Mai mult timp la dispoziție.* În general, puține lucruri neprevăzute se întâmplă la eșalonul de vârf al conducerii de la Kremlin. Că e vorba despre Hrușciiov, Brejnev sau Gromîko, ei *par* a fi puși acolo pe vecie. Spre deosebire de Uniunea Sovietică, în Statele Unite se produc în mod regulat schimbări, datorită sistemului electoral. Electoratul are mereu posibilitatea de a-și spune opinia, societatea are un caracter dinamic, ceea ce duce la modificări de personal și la nevoia arzătoare de a înregistra rapid rezultate concrete, toate acestea adăugându-se la nepriceperea noastră de a folosi timpul în mod eficient.

Secretarul de stat Dean Acheson spunea, cu mai bine de treizeci de ani în urmă: „Dacă tratezi cu rușii, îți va lua mult, foarte mult timp.” Natura propriului lor sistem, cu mass-media

controlate de către stat și cu absența oricărei răspunderi, le oferă luxul de a fi răbdători.

Având acest avantaj de partea lor, ei își pot permite tot timpul din lume pentru a obține ceea ce vor și ne târâie prin nenumărate amânări, fac concesii dintre cele mai modeste, și pe acelea, la mari intervale de timp.

Pentru majoritatea americanilor, „timpul înseamnă bani“, iar această atitudine ne condiționează să remarcăm și să respectăm programul stabilit pentru un proiect și termenele sale limită. În corelație cu această atitudine, am fost învățați să ne placă eficiența, așa că preferăm întâlnirile și negocierile scurte și concise.

În urmă cu mai bine de o sută de ani, Alexis de Tocqueville spunea cu privire la caracterul american: „Există acolo tendința de a renunța la planurile îndelung cumpănite în schimbul satisfacerii unei pasiuni de moment.“

Unul dintre elementele hotărâtoare în rezultatul unei negocieri îl reprezintă numărul de concesii pe care le-a făcut o parte în comparație cu cealaltă. Indiferent de situație, viclenii negociatori în stil sovietic vor încerca să vă determine să faceți primul o concesie, după care vor evita cu orice chip să răspundă cu aceeași monedă. Orice le-ați oferi, ei vă vor oferi în schimb ceva mai puțin valoros. Evitând să dea ceva în contrapartidă, negociatorii competitivi se străduiesc să vă facă să cedați în mai multe privințe decât ei.

6. Ignorarea termenelor-limită

În tot discursul meu de până acum pe tema stilului de negociere competitiv de tip *win-lose*, am vorbit despre modelul creat de practicile Uniunii Sovietice. Fără nici o îndoială, elementul-cheie în tactica lor, nucleul în jurul căruia se învârtesc toate celelalte îl constituie *timpul*.

După cum am văzut, atunci când negociați cu un „sovietic“, trebuie să fiți răbdător. Totul va începe la timp, dar tergiversările vor părea nesfârșite. Dacă încercați să grăbiți puțin lucrurile,

solicitarea va fi discutată și dezbătută, însă nimic nu se va schimba. Nici chiar spre sfârșitul negocierii, ei nu vor arăta nici o grabă, deoarece știu că orice termen-limită este rezultatul unei negocieri. Prin urmare, este negociabil! Vor încerca să vă convingă de faptul că termenul-limită există probabil cu adevărat, dar că ei nu au fost nici un moment conștienți de acest lucru.

În exemplul cu proprietatea din Long Island, rămăsesem la momentul în care sovieticii oferiseră suma de 133 000 de dolari, în loc de prețul cerut, de 360 000 de dolari, și acesta cu doar patru luni înaintea expirării clauzei de exclusivitate. Din acel moment, mutările sovieticilor au suferit prea puține variații (voi prezenta mai jos ofertele făcute și momentul lor în raport cu termenul-limită):

douăzeci de zile până la termenul-limită	145 000 de dolari
cinci zile	164 000 de dolari
trei zile	176 000 de dolari
o zi	182 000 de dolari
termenul-limită	197 000 de dolari

Din aceste cifre reiese clar că practic toate eforturile sovieticilor au fost concentrate în ultimele cinci zile înaintea expirării termenului. După acea ultimă zi, se părea că ambele părți se află într-o situație fără ieșire. Era vorba totuși despre o diferență considerabilă: 197 000 de dolari oferta sovieticilor, față de 360 000 de dolari, cât ceruseră proprietarii.

Agentul imobiliar era pe cale să scoată din nou pe piață terenul disputat, când a fost contactat de către sovietici, la o zi după ce termenul-limită expirase. După o altă săptămână de negocieri frenetice, sovieticii i-au plătit 216 000 de dolari bani gheață proprietarului, care avea nevoie disperată de „lichidități”.

Nu mai e necesar să spunem că prețul final nu reflectă întotdeauna întreaga poveste, dar există dovezi că prețul obținut de sovietici a fost mult sub cel al pieței. Am prezentat prin acest caz spectaculos stilul sovietic în acțiune.

Și ceea ce a urmat este interesant. Sovieticii aveau acum o proprietate care trebuia reamenajată înainte de a fi folosită în scopul intenționat. Când au mers la fața locului pentru a îndeplini toate formalitățile necesare, l-au găsit pe fostul proprietar, care încă fierbea de furie.

După ce-au făcut planuri peste planuri și după nenumărate tergiversări, sovieticii și-au dat seama că le era imposibil să obțină aprobarea pentru modificările necesare. La aproape un an după încheierea tranzacției, ei au revândut parcela pentru 372 000 de dolari. Mai târziu, recurgând la tactici ceva mai moderate, au achiziționat un teren corespunzător în King's Point, Long Island, nu departe de proprietatea Guggenheim.

Repet, am prezentat acest caz de punere în practică a stilului competitiv sovietic *nu* pentru că aş vrea să fie folosit, ci pentru că îmi doresc ca aceste tactici să devină ușor de recunoscut și să nu mai facă victime. Reluând ideea de mai sus, *o tactică identificată nu mai este o tactică*.

Pentru ca tacticile de tip sovietic să funcționeze, trebuie să fie îndeplinite următoarele trei condiții:

- a) *Să nu existe o relație continuă între cele două părți implicate.* Negocierea trebuie să se desfășoare *pe parcursul unei singure tranzacții*, iar făptașul să fie sigur că nu va mai avea nevoie de victima respectivă. Așadar, dacă relația dintre negociatori este una continuă, o victorie deplorabilă a unuia asupra celuilalt poate pune în pericol întreaga relație.

Să presupunem că aş fi un negociator de tip sovietic: vă trag clapa și scap basma curată. O să vă dați seama că ați fost păcălit? Poate nu pe loc, dar în cele din urmă vă veți da seama ce s-a întâmplat. Dacă o să vă prefaceți că nu vedeți rana sângerândă, fiți siguri că va veni cineva și vă va bate pe umăr: „Nu vă supărați, dar aveți un obiect din metal adânc implantat în spate și... sângerează rău.” Și ultimul idiot și-ar da seama ce s-a petrecut!

Indiferent cât de furios ați fi, nu prea ați avea de ales. Totuși, data viitoare veți ști cum să mă luați. Presupunând că încă m-aș mai bucura de ceva mai multă putere decât dumneavoastră în ur-

mătoarea noastră întâlnire, veți gândi altfel: „Mă duc eu la fund, dar îl trag și pe el. Măcar să ne prăbușim amândoi.”

În fapt, sunteți dispus să vă sacrificați dacă așa reușiți să vă răzbunați pe mine. Este vorba aici despre strategia de tip *lose-lose*, sintetizată în expresia „o pățești și tu odată cu mine”.

- b) *Nici o remușcare după*. Fie că derivă din educația morală sau din cea religioasă, fiecare om are oarece idei despre ce înseamnă *fair-play*. Trebuie să poți trăi cu propria conștiință și după ce ai folosit anumite mijloace pentru a câștiga o confruntare. Dacă mai apoi te simți vinovat și plin de remușcări, a meritat oare să învingi astfel? Cum spunea Janis Joplin, „nu vă compromiteți propria persoană, pentru că e tot ce aveți”.

Cu toate acestea, există și oameni care nu au nici o problemă în această privință și care cred că scopul scuză mijloacele.

- c) *Victima trebuie luată prin surprindere*. Posibila victimă trebuie să fie naivă – inocentă și neprevenită – cel puțin pe moment. Dacă prada înțelege jocul vânătorului, este puțin probabil că va rămâne în bătaia puștii. De aceea, indiferent de priceperea vânătorului, mai e nevoie și de o pradă inocentă.

Fie și doar pentru acest motiv, este recomandabil să puteți recunoaște stilul competitiv *win-lose*. Dacă ar exista destui oameni care să aibă habar de aceste aspecte, ne-am lăuda cu mai puțini „sovietici” abili printre noi și cu mai puține victorii ale lor asupra oamenilor nevinovați. În fapt, dacă toate aceste informații s-ar răspândi, am reuși să neutralizăm tacticile competitive și să minimizăm efectele acestui joc.

Acum, să vedem: ce puteți face dumneavoastră, cititorul meu, ca să vă apărați de un posibil pumnal împlântat în spinare? Cum vă păziți să nu fiți înjunghiat? Răspunsul stă în abilitatea dumneavoastră de a identifica și anticipa acest stil.

Nu uitați, prima condiție pe care trebuie s-o îndeplinească „sovieticii” atunci când întind o capcană este să acționeze doar o singură dată. Așadar, dacă vă moare rabla și mergeți la un dealer de mașini second-hand din New York, Los Angeles sau Philadelphia, de pildă, la ce fel de tactici vă așteptați? La ceva foarte diferit, desigur, decât tacticile dealer-ilor de mașini noi din orașe precum Billings, Montana, sau Rhinelander, Wisconsin, unde reputația este esențială ca să faci afaceri și să supraviețuiești.

Oriunde v-ați afla, dacă suspectați că partenerul de negocieri are un comportament de tip *win-lose*, aveți la dispoziție trei variante:

- a) Există întotdeauna și alte opțiuni, așa că întoarceți-i spatele și mergeți mai departe. Viața e prea scurtă ca să negociați cu asemenea oameni.
- b) Dacă aveți timp și chef, puteți să intrați în luptă. Ați putea chiar să-l învingeți pe diavol cu propriile-i arme.
- c) Puteți transforma cu măiestrie relația de tip *win-lose* într-o întâlnire colaborativă care să răspundă nevoilor amândurora.

În capitolul următor voi arăta de ce și cum poate avea loc o asemenea transformare și voi explica în ce tip de negocieri pot câștiga ambele părți implicate.

8. Negocierea reciproc avantajoasă

Banii vorbesc... dar oare spun adevărul?

Există o poveste care a făcut carieră în literatura de specialitate: un băiat se certa cu sora lui pentru o bucată de tort, fiecare vrând să ia felia cea mai mare și să nu se lase păcălit de celălalt. Tocmai când băiatul apucase cuțitul ca să-și taie partea leului, a apărut unul dintre părinți.

La fel ca în pilda regelui Solomon, unul dintre părinți i-a spus:

— Stai puțin! Nu contează cine împarte tortul, important e să-l lase pe *celălalt* să-și aleagă felia.

Firește, ca să nu iasă în pierdere, băiatul a tăiat tortul în două părți egale.

Ar putea fi o simplă poveste, dar morala ei subînțeleasă are relevanță și astăzi. Există multe situații în care nevoile protagoniștilor nu se află de fapt în contradicție. Dacă s-ar concentra mai degrabă pe confruntarea problemei decât pe înfruntarea adversarului, fiecare ar avea de câștigat.

În negocierea colaborativă de tip *win-win*, încercăm să obținem un rezultat care să reprezinte un câștig acceptabil pentru toți cei implicați. Conflictul este privit ca o parte integrantă a condiției umane. Dacă este perceput ca o problemă ce poate fi rezolvată, se pot găsi soluții creative care să întărească pozițiile ambelor părți, și chiar să le apropie.

Poate fi o coincidență, dar, în negocierea colectivă dintre conducere și angajați, este în mod obișnuit invocată metafora „feliei mai mari”: „Vrem doar partea care ni se cuvine!”, spun,

adeseori, cei mai mulți. Cu toate acestea, dacă „tortul“ în cauză îl constituie o sumă fixă de bani, câștigul unora înseamnă în mod automat o pierdere pentru ceilalți. Să luăm un exemplu în acest sens.

După o serie de negocieri nereușite, un sindicat intră în grevă. Dacă sindicatul câștigă, salariile pierdute în timpul grevei depășesc beneficiile obținute prin aceasta. În mod similar, conducerea pierde în condiții de grevă mai mult decât ar costa-o pur și simplu îndeplinirea cererilor angajaților. Prin urmare, din cauza grevei, ambele părți pierd. Dacă nu s-ar fi declanșat greva, climatul de încredere reciprocă ar fi făcut posibil un consens care să le mulțumească pe amândouă.

În ciuda acestei logici, nu puține sunt grevele din care ies în pierdere nu numai conducerea și sindicatul, ci și populația, economia, chiar veniturile naționale. De ce se întâmplă astfel? Poate că o parte a problemei este analogia de mai sus, cea cu tortul. Dacă ne concentrăm atenția pe o miză anume și ne tot certăm, făcând și desfăcând cereri și revendicări, emițând concluzii și ultimatumuri, e greu de crezut că vom ajunge la un rezultat. Ar trebui în schimb să ne vedem interesele ca fiind complementare și, drept urmare, să ne întrebăm: cum ne-am putea pune de acord astfel încât „tortul“ să fie îndeajuns de mare pentru toți?

Evident, nu ne referim aici în exclusivitate la relațiile patronat-sindicate, ci la orice fel de negociere în care interacțiunile se modifică permanent. Iar dacă ne gândim mai bine, aproape toate negocierile intră în această categorie.

Din moment ce natura nu face oamenii la fel, nevoile dumneavoastră și ale mele nu coincid. Așadar, este posibil ca amândoi să ieșim în câștig.

Caracterul unic al fiecărei persoane pare un fapt acceptat – cel puțin la nivel intelectual. Și atunci, de ce abordăm majoritatea negocierilor ca și cum ne-am situa pe poziții adverse? De ce reușita noastră trebuie să fie în dauna celuilalt? Motivul

îl constituie faptul că, în majoritatea negocierilor, discuțiile se concentrează asupra unei „mize fixe“, de obicei banii.

De ce în negociere este vorba întotdeauna despre bani sau despre diverse forme de plată: prețuri, rate, salarii sau mijloace de subzistență? De ce toată lumea este obsedată de bani? Și nu de bani pur și simplu, ci de Bani, cu majusculă? Pentru că ei reprezintă ceva specific, precis, cuantificabil. Pentru că măsoară gradul în care celelalte necesități ale unei persoane sunt satisfăcute. *Ei o ajută să se mențină în joc.* Sunt o modalitate de a-și evalua progresul. Un instrument de măsură a valorii, după cum prea bine știu unele gospodine. Ei pot fi chiar un mijloc de codare a unor mesaje neplăcute.

Ce-ar fi să merg la șeful meu și să-i spun:

— Ca să lucrez pentru un ticălos ca tine, în aceste condiții umilitoare, vreau mai mulți bani!

O asemenea „candoare“ este greu de crezut că mă va face simpatic șefului. Prin urmare, am învățat să-mi exprim codat adevăratele sentimente și frustrări și să-i spun simplu:

— Mi-ar plăcea să câștig mai mulți bani.

Nu numai că acest mesaj despre bani este pur și simplu mai ușor de înghițit, dar șeful o să mă ia pe după umeri și-o să exclame:

— Îmi plac oamenii ambițioși. Noi doi vom ajunge departe.

Mulți dintre noi am fost învățați de mici să acceptăm banii ca pe un subiect frecvent de conversație. Unii chiar au fost lăsați să creadă că verdele – dolarul american – ar trebui să fie culoarea lor preferată. Ascultați-i pe oameni și veți ajunge uneori să credeți că ei trăiesc sub zodia dolarului. Dacă însă considerați că majoritatea negocierilor se învârt doar în jurul banilor, greșiți. Oamenii nu sunt așa cum spun sau cum lasă impresia că ar fi. Cu siguranță banii *sunt* o nevoie, dar sunt doar una dintr-o sumedenie. Dacă ignorați celelalte necesități ale oamenilor și le veți îndeplini doar nevoia de bani, acest lucru *nu* îi va face fericiți – ceea ce vă voi demonstra printr-o situație ipotetică.

Într-o seară, în timp ce răsfoiau o revistă, două persoane – să spunem, soț și soție – au văzut un orologiu vechi folosit ca piesă de decor într-o reclamă.

— Nu-i așa că e cel mai frumos ceas de perete pe care l-ai văzut vreodată? l-a întrebat femeia pe soțul ei. N-ar arăta nemai-pomenit în holul nostru de la intrarea principală sau în vestibul?

— Cu siguranță! i-a răspuns soțul. Mă întreb cât costă. În anunț nu apare nici un preț.

Cei doi au hotărât împreună să caute orologiu în magazinele de antichități și au decis ca, în caz că îl găsesc, să nu dea pe el mai mult de 500 de dolari.

După trei luni de căutări, găsesc în sfârșit ceasul, expus în vitrina unui anticariat.

— Uite-l! a exclamat entuziasmată soția.

— Ai dreptate, ăsta e! a spus soțul, adăugând: Îți aduci aminte? Nu dăm mai mult de 500!

S-au apropiat de vitrină.

— Ah! Prețul e de 750 de dolari, i-a spus ea. Putem pleca acasă. Am zis că nu cheltuim mai mult de 500 de dolari, amintește-ți...

— Îmi amintesc, i-a răspuns bărbatul, dar hai să facem o încercare, dacă tot l-am căutat atâta.

S-au sfătuit, iar el și-a asumat rolul de negociator, șansele de câștig fiind minime.

Luându-și inima în dinți, bărbatul i s-a adresat astfel anticarului:

— Observ că aveți un *mic* orologiu de vânzare, cu un preț afișat pe el. Mai observ și ceva praf pe lângă etichetă, ceea ce-i conferă o oarecare calitate de obiect de anticariat.

Apoi, pregătindu-și momentul:

— Vă spun ce-am să fac. Am să vă fac o ofertă și doar una singură pentru acest orologiu. Sunt sigur că o să vă uimească. Sunteți pregătit?

Făcu o pauză pentru a crea efectul necesar:

— Iată: 250 de dolari.

Fără să clipească, vânzătorul a rostit:

— E al dumneavoastră. Vândut.

Care a fost prima reacție a soțului? Euforie? Credeți că –și-a spus: „M-am descurcat de minune, câștigând mult mai mult decât mi-am propus“? Nici gând! Știți la fel de bine ca și mine, întrucât ne-am aflat cu toții în situații asemănătoare, că prima lui reacție a fost: „Ce prost am putut să fiu! Ar fi trebuit să-i ofer tipului 150 de dolari!“. Iar a doua: „Ceva e-n neregulă cu ceasul ăsta de perete!“

Cărând orologiul spre mașină, bărbatul și-a spus în sinea lui: „Chestia asta e prea ușoară, eu nu sunt chiar *atât* de puternic! Pun pariu că lipsesc piese din ea!“

Cu toate acestea, a așezat orologiul în holul de la intrare. *Arăta* fantastic. Părea a fi o lucrare de calitate, dar el și soția lui nu se simțeau foarte mulțumiți.

S-au dus la culcare, dar s-au trezit de trei ori pe noapte. De ce? Deoarece erau siguri că nu au auzit orologiul bătând ora exactă. Lucrurile au mers așa zile și nopți la rând, fără somn. Sănătatea li s-a deteriorat rapid și au devenit hipertensivi. Din ce cauză? Pentru că un anticar a avut nesimțirea să le vândă ceasul cu 250 de dolari.

Dacă ar fi fost o persoană la locul ei, rezonabilă, înțelegătoare, le-ar fi permis plăcerea și satisfacția de a se tocmi pentru 497 de dolari. Făcându-le o reducere de 247 de dolari, ceasul i-a costat în cele din urmă de trei ori suma respectivă, în rețete medicale. Greșeala clasică în această negociere a fost atenția acordată exclusiv unui singur aspect – prețul. Dacă cei doi ar fi fost orientați doar pe această unică nevoie de bani, ar fi fost mai mult decât fericiți. Și totuși, la fel ca noi toți, și ei trăiau pe mai multe coordonate, aveau mai multe necesități, unele neconștientizate și necunoscute.

Simplul fapt de a li se fi acceptat prima ofertă nu i-a făcut fericiți pe cei doi. Se pare că obținerea orologiului la prețul oferit nu a fost de ajuns. Pentru ei, în circumstanțele date,

negocierea s-a sfârșit prea repede. Aveau nevoie de puțină tatonare, de o discuție prin care să stabilească un anumit nivel de încredere, și chiar de puțină tocmeală. Dacă soțul s-ar fi dovedit mai abil decât vânzătorul, s-ar fi simțit mai bine atât cu sine însuși, cât și cu achiziția făcută.

Am stabilit anterior că negocierea este o activitate în care părțile încearcă să-și satisfacă propriile nevoi. Și totuși, cel mai adesea, adevăratele necesități sunt dincolo de aparență, pentru că negociatorii încearcă să le ascundă sau nu le recunosc ca atare. În consecință, fie că e vorba despre prețuri, servicii, produse, domenii de activitate, concesiuni, dobânzi sau bani, o negociere nu înseamnă mai niciodată doar ceea ce se susține sau contestă efectiv. Subiectul în sine și *modul în care se discută el* sunt folosite pentru satisfacerea unor nevoi psihologice.

O negociere reprezintă mai mult decât un schimb de obiecte materiale. Ea desemnează o *cale* de a acționa și de a te comporta ce poate iniția înțelegere, acceptare, respect și încredere. Desemnează maniera abordată, tonul vocii, atitudinea pe care o transmiți, metodele utilizate și grija pe care o arăți pentru nevoile și sentimentele celuilalt.

Toate aceste lucruri însumează *procesul* de negociere. În concluzie, parcursul ales pentru a-ți atinge obiectivul poate constitui în sine răspunsul la o nevoie pe care o resimte celălalt.

Până acum am studiat motivul pentru care negocierile se împotmolesc adesea în confruntări de pe poziții adverse, conflicte în dezavantajul ambelor părți. În condițiile în care negocierea implică satisfacerea nevoilor, am sugerat că procesul în sine – maniera în care încercăm să rezolvăm conflictele – poate răspunde nevoilor participanților. Mai mult decât atât, de vreme ce fiecare om este unic, nevoile posibililor adversari pot fi armonizate sau reconciliate.

Să vedem în continuare în ce mod putem recurge la procesul de negociere și reconciliere a nevoilor adversarului în scopul obținerii unor rezultate colaborative de tip *win-win*.

1. Folosirea procesului pentru a răspunde unor necesități

Încă de la începutul unei negocieri, trebuie să vă purtați cu mânuși, și nu cu unele de box. Trebuie să vă susțineți cauza în mod echilibrat, să vă mai gândiți și chiar să admiteți că v-ați putea înșela. Țineți minte: „A greși e omenesc, a ierta e divin.” Nu ezitați să spuneți: „Am nevoie de ajutor, nu mă prea priescep la asta.”

Adresați-vă întotdeauna celorlalți cu tact și preocupare față de orgoliul lor. Chiar dacă sunt greu de suportat, negativisti și reticenți, ei vor fi dezarmați în fața unei atitudini pozitive. Majoritatea oamenilor încearcă să fie flexibili și să joace rolul sugerat de ceilalți dacă li se dă ocazia. Cu alte cuvinte, oamenii au tendința de a se comporta exact așa cum se așteaptă de la ei.

Încercați să vedeți problema din *punctul lor de vedere*, din perspectiva lor. Ascultați și fiți empatic, adică nu vă mai gândiți la contraargumente în timp ce ei vorbesc. Nu fiți dur niciodată, pentru că adesea *modul* în care spuneți ceva poate influența răspunsul primit. Evitați să folosiți cuvinte cu caracter definitiv în răspunsul dumneavoastră. Învățați să vă începeți astfel ideile: „Mi se pare că v-am auzit spunând...”

Această „*metodă de învăluire*” vă va nuanța discursul, vă va îmbunătăți șansele de câștig și va facilita interacțiunea. Urmați aceste îndrumări și veți dobândi un aliat, pentru că amândoi căutați o soluție reciproc avantajoasă.

Am să vă demonstrez cât de eficientă s-a dovedit a fi această abordare într-o întâlnire de acum câțiva ani.

Eu și partenerul meu de afaceri ne aflam în Manhattan. Înainte de prima întâlnire din acea dimineață, am avut timp pentru un mic-dejun liniștit. După ce a comandat, însoțitorul meu a ieșit să-și cumpere ziarul. După cinci minute s-a întors cu mâna goală, clătinând din cap și mormăind pe sub mustață.

— Ce s-a întâmplat? l-am întrebat.

Mi-a răspuns:

negocierea s-a sfârșit prea repede. Aveau nevoie de puțină tatonare, de o discuție prin care să stabilească un anumit nivel de încredere, și chiar de puțină tocmeală. Dacă soțul s-ar fi dovedit mai abil decât vânzătorul, s-ar fi simțit mai bine atât cu sine însuși, cât și cu achiziția făcută.

Am stabilit anterior că negocierea este o activitate în care părțile încearcă să-și satisfacă propriile nevoi. Și totuși, cel mai adesea, adevăratele necesități sunt dincolo de aparență, pentru că negociatorii încearcă să le ascundă sau nu le recunosc ca atare. În consecință, fie că e vorba despre prețuri, servicii, produse, domenii de activitate, concesiuni, dobânzi sau bani, o negociere nu înseamnă mai niciodată doar ceea ce se susține sau contestă efectiv. Subiectul în sine și *modul în care se discută el* sunt folosite pentru satisfacerea unor nevoi psihologice.

O negociere reprezintă mai mult decât un schimb de obiecte materiale. Ea desemnează o *cale* de a acționa și de a te comporta ce poate iniția înțelegere, acceptare, respect și încredere. Desemnează maniera abordată, tonul vocii, atitudinea pe care o transmiți, metodele utilizate și grija pe care o arăți pentru nevoile și sentimentele celuilalt.

Toate aceste lucruri însumează *procesul* de negociere. În concluzie, parcursul ales pentru a-ți atinge obiectivul poate constitui în sine răspunsul la o nevoie pe care o resimte celălalt.

Până acum am studiat motivul pentru care negocierile se împotmolesc adesea în confruntări de pe poziții adverse, conflicte în dezavantajul ambelor părți. În condițiile în care negocierea implică satisfacerea nevoilor, am sugerat că procesul în sine – maniera în care încercăm să rezolvăm conflictele – poate răspunde nevoilor participanților. Mai mult decât atât, de vreme ce fiecare om este unic, nevoile posibililor adversari pot fi armonizate sau reconciliate.

Să vedem în continuare în ce mod putem recurge la procesul de negociere și reconciliere a nevoilor adversarului în scopul obținerii unor rezultate colaborative de tip *win-win*.

1. Folosirea procesului pentru a răspunde unor necesități

Încă de la începutul unei negocieri, trebuie să vă purtați cu mânuși, și nu cu unele de box. Trebuie să vă susțineți cauza în mod echilibrat, să vă mai gândiți și chiar să admiteți că v-ați putea înșela. Țineți minte: „A greși e omenesc, a ierta e divin.“ Nu ezitați să spuneți: „Am nevoie de ajutor, nu mă prea pricep la asta.“

Adresați-vă întotdeauna celorlalți cu tact și preocupare față de orgoliul lor. Chiar dacă sunt greu de suportat, negativști și reticenți, ei vor fi dezarmați în fața unei atitudini pozitive. Majoritatea oamenilor încearcă să fie flexibili și să joace rolul sugerat de ceilalți dacă li se dă ocazia. Cu alte cuvinte, oamenii au tendința de a se comporta exact așa cum se așteaptă de la ei.

Încercați să vedeți problema din *punctul lor de vedere*, din perspectiva lor. Ascultați și fiți empatic, adică nu vă mai gândiți la contraargumente în timp ce ei vorbesc. Nu fiți dur niciodată, pentru că adesea *modul* în care spuneți ceva poate influența răspunsul primit. Evitați să folosiți cuvinte cu caracter definitiv în răspunsul dumneavoastră. Învățați să vă începeți astfel ideile: „Mi se pare că v-am auzit spunând...“

Această „*metodă de învățare*“ vă va nuanța discursul, vă va îmbunătăți șansele de câștig și va facilita interacțiunea. Urmați aceste îndrumări și veți dobândi un aliat, pentru că amândoi căutați o soluție reciproc avantajoasă.

Am să vă demonstrez cât de eficientă s-a dovedit a fi această abordare într-o întâlnire de acum câțiva ani.

Eu și partenerul meu de afaceri ne aflam în Manhattan. Înainte de prima întâlnire din acea dimineață, am avut timp pentru un mic-dejun liniștit. După ce a comandat, însoțitorul meu a ieșit să-și cumpere ziarul. După cinci minute s-a întors cu mâna goală, clătînând din cap și mormăind pe sub mustață.

— Ce s-a întâmplat? l-am întrebat.

Mi-a răspuns:

— Ce oameni! Am fost la chioșcul de vizavi, am luat ziarul și i-am întins vânzătorului o bancnotă de zece dolari. În loc să-mi dea restul, mi-a smuls ziarul din mână. Am rămas blocat, iar el a-nceput să-mi țină morală, cum că nu-i treaba lui să facă rost de mărunțiș la ora asta aglomerată.

După micul-dejun, am comentat incidentul împreună, iar colegul meu era de părere că vânzătorul dăduse dovadă de atâta aroganță și bădăranie, încât n-ar fi schimbat nimănui o bancnotă de zece dolari. Luând-o ca pe o provocare, am traversat strada în timp ce prietenul meu mă urmărea cu privirea din fața restaurantului.

Vânzătorul de ziare s-a întors spre mine, iar eu l-am abordat umil:

— Mă scuzați, domnule! Mă puteți ajuta într-o problemă? Nu sunt de pe-aici, dar am nevoie de un ziar și nu am decât o bancnotă de zece. Cum să fac?

Fără să ezite, mi-a întins ziarul spunând:

— Luați-l! Când faceți rost de mărunț, veniți înapoi.

Plin de entuziasm, am traversat strada cu „trofeul” în mână. Asociatul meu, care urmărise ceea ce el avea să numească „miracolul de pe strada 54”, dădea din cap nedumerit.

Am remarcat cu detașare:

— Încă un punct în favoarea procesului. Totul ține de abordare!

2. Armonizarea sau reconcilierea nevoilor

Din păcate, atunci când se consideră adversari, oamenii se evită unul pe celălalt sau chiar tratează prin intermediul unei terțe părți. Despărțiți de o asemenea distanță, ei emit cereri și revendicări, trag concluzii și-și aruncă ultimatumuri unii altora. De vreme ce fiecare parte încearcă să-și mărească puterea relativă, datele semnificative, faptele și informațiile sunt păstrate în secret. Atitudinile, sentimentele și necesitățile reale sunt dezvăluite doar atunci când pot fi folosite împotriva celuilalt.

Evident, într-un asemenea climat este practic imposibil să se negocieze în interesul ambelor părți.

Cu toate acestea, conștientizând caracterul unic al fiecărei persoane în parte, ar reieși în mod logic că țelurile oamenilor nu se exclud reciproc. În acest context, se poate crea o relație de încredere și sinceritate, având drept rezultat un schimb de atitudini, fapte, sentimente și nevoi. Odată cu această interacțiune și împărtășire nestingherită, pot fi găsite soluții creative care să plaseze ambele părți pe poziții de câștigători.

Iată un exemplu în acest sens: în anii '40, răposatul Howard Hughes a realizat un film, *The Outlaw (Proscrisul)*, având-o în rolul principal pe Jane Russell, o brunetă frumoasă cu un decolteu impresionant. Filmul nu e memorabil, ceea ce nu se poate spune despre afiș. Jane Russell cocoțată pe o căpiță de fân, cu ochii pierduți în zare! Îmi amintesc că, mic fiind, încercam să mă ridic pe vârfuri ca să mă pot uita în decolteul ei.

La acea vreme, Hughes era atât de îndrăgostit de Russell, încât i-a făcut contract pe un an pentru un milion de dolari. Douăsprezece luni mai târziu, Jane spunea: „Vreau banii stipulați în contract.” Howard pretindea că nu avea bani gheață în acel moment. Avea în schimb o mulțime de active. Actrița nu accepta însă scuze, își voia doar banii. Hughes îi repeta la nesfârșit că nu are bani gheață și o ruga să aștepte, în vreme ce Russell îi arăta contractul legal, care stipula clar plata la sfârșitul anului.

Cererile celor două părți păreau ireconciliabile. Acționând ca rivali aflați în competiție, tratau prin intermediul avocaților. Ceea ce fusese o relație de lucru apropiată devenise o confruntare de tip *win-lose*. Conflictul se zvonea că va sfârși la tribunal (nu uitați că același Howard Hughes a cheltuit ulterior 12 milioane de dolari în controversata afacere TWA – Trans World Airlines). Dacă acest conflict s-ar fi transformat în litigiu, cine ar fi câștigat? Poate doar avocații.

Cum a fost rezolvat conflictul respectiv? În fapt, Russell și Hughes și-au spus cu înțelepciune: „Uite! Suntem doi oameni diferiți, avem scopuri diferite, hai să vedem dacă nu putem

cumva să împărtășim sentimente, informații, nevoi, într-o atmosferă de încredere.“ Este tocmai ce-au făcut. Apoi, acționând de comun acord, au găsit o soluție creativă la problema lor, care i-a mulțumit pe amândoi.

Astfel, ei au transformat contractul inițial într-unul pe douăzeci de ani, cu 50 000 de dolari anual. Pachetul conținea aceeași sumă de bani, dar altfel distribuită. Rezultatul? Hughes și-a rezolvat problema lichidităților și a păstrat dobânda pe suma de bază. Russell și-a distribuit venitul impozabil pe o perioadă de douăzeci de ani, diminuându-și probabil taxele. Primind echivalentul unei rente pe douăzeci de ani, își asigura traiul zilnic.

De obicei, profesia de actor nu prea oferă stabilitate financiară. Nu numai că Russell a ieșit onorabil din acea situație, dar chiar a câștigat. Nu trebuie să uităm că, atunci când ai de-a face cu un excentric precum Howard Hughes, chiar și când ai dreptate poți pierde. În termeni de necesități individuale – și diferite –, și Russell, și Hughes au ieșit câștigători.

3. Conflictul

Conflictul este unul din principalele ingrediente ale vieții. Scopurile unora dintre noi intră în opoziție unele cu celelalte. Pe de altă parte, conflictul, sub orice formă s-ar prezenta el – de la tăierea unui tort, până la împărțirea unui milion de dolari –, apare adesea chiar și în cazul în care cele două părți se află în consens.

Iată un exemplu în care ambele părți au același scop, dar conflictul se iscă pornind de la felul în care acesta poate fi atins (sau de la mijloace).

Aproape de sfârșitul unui meci de fotbal american, echipa gazdă se află la numai câțiva metri de terenul de țintă. Pe perioada *time-out*-ului, coordonatorul de joc e de părere că jucătorii trebuie să înscrie din acțiune, în vreme ce antrenorul insistă să încerce o lovitură liberă. Ambii au același scop: să câștige meciul. Dezacordul se produce în ce privește mijloacele sau abordarea.

Oricare ar fi natura conflictului dintre indivizi sau dintre grupuri, este important să înțelegem de ce și cum a apărut acel dezacord. În esență, primul pas în punerea de acord a celor două părți îl constituie recunoașterea poziției fiecăruia în raport cu problema. Trebuie văzut în ce privințe opiniile sunt similare sau nu. Se analizează apoi felul în care s-a produs discrepanța dintre punctele de vedere. Dacă diferențele pot fi identificate, iar *cauza, diagnosticată*, ambele părți pot fi mai ușor implicate într-o negociere colaborativă de tip *win-win*.

În general, motivele aflate la baza divergenței de opinii pot proveni din trei arii de diferență:

- a) experiența;
- b) informația;
- c) rolul.

Experiența

Dumneavoastră și eu nu vedem lucrurile așa cum sunt ele. Le vedem așa cum suntem *noi*. Evident, fiecare om este produsul propriei experiențe. Nu există două persoane a căror formare să coincidă. Doi copii de același sex, născuți la un an diferență, crescuți de aceiași părinți, văd lumea prin prisme diferite. Dacă acesta e cazul în ce privește doi tineri crescuți sub același acoperiș, ce să mai spunem despre oameni din medii total diferite? Ca să-l cităm pe jurnalistul Walter Lippmann: „Suntem cu toții prizonierii imaginilor din propria minte – ai credinței că lumea pe care am experimentat-o noi este lumea care există cu adevărat.”

Prin urmare, ca să înțeleg modul dumneavoastră de gândire și interpretare, eu trebuie să *pătrund în lumea dumneavoastră*. Ca să vă înțeleg comportamentul, trebuie să încerc să vă intuiesc sentimentele, atitudinile și sistemul de credințe.

În limbajul tinerilor de azi, trebuie să aflu „de unde veniți”.

Informația

În mod obișnuit, oamenii sunt expuși unor situații diferite și achiziționează informații diferite în evoluția lor. Pot bifa în bagajul meu de cunoștințe lucruri pe care dumneavoastră nu le posedați, și invers. Din toate aceste informații pe care le avem, fiecare dintre noi trage propriile concluzii, face deducții, identifică diverse aspecte și stabilește căi de acțiune.

Bineînțeles, dacă plecăm de la baze de date diferite, vom ajunge la concluzii neasemănătoare. Dacă un conflict iminent se dorește a fi minimizat, trebuie să avem disponibilitatea de a împărtăși cu celălalt propria noastră cunoaștere. Nu e vorba aici doar despre amănuntele de natură financiară, ci și despre ideile relevante, de sentimente și chiar de nevoi. Singura modalitate prin care este de așteptat ca o persoană să ne înțeleagă punctul de vedere constă în a-i furniza materia primă din care acesta s-a dezvoltat. În concluzie, sarcina noastră ține de educație, și nu de argumentație.

Rolul

Foarte adesea, opiniile divergente provin din însăși poziția ce vi se atribuie în scenariul negocierii. Rolul sau sarcina pe care o aveți vă influențează modul de înțelegere a situației și vă nuanțează viziunile asupra a ceea ce ar putea fi un acord echitabil. În situații similare, procurorul și avocatul, ambii de bună-credință, pot pleda cauze cu totul diferite.

Indiferent ce cauză apărați, aveți tendința de a vă angaja moral – de a crede că „îngerii sunt de partea dumneavoastră”, pentru că „reprezentați forțele binelui în lupta cu cele ale răului”. O astfel de poziție este, bineînțeles, ridicolă. În plus, este și autodistructivă. Pentru o negociere reușită, e nevoie să filtrați o parte din emoții. Ambii actori implicați trebuie să învețe să spună: „Dacă ar trebui să susțin cauza clientului său, probabil că aș adopta o poziție asemănătoare cu a lui.”

Să fiți sigur că această atitudine nu traduce un pact cu dușmanul. Oricât de empatic ați reacționa, n-o să uitați niciodată cine vă semnează cecul de plată. Judecând însă într-o asemenea manieră, veți reuși să recunoașteți constrângerile, problemele și necesitățile reale ale celuilalt. Acesta este secretul în rezolvarea creativă a problemelor.

Înainte de a continua, să rezumăm ideile legate de abordarea negocierii, subliniate în acest capitol.

Accentul *nu* se pune asupra unor manevre abile sau a unor tertipuri care să-l manipuleze pe celălalt, ci mai degrabă pe ideea de a crea o relație sinceră, bazată pe încredere, din care ambele părți să aibă de câștigat.

Am tot spus până acum că oamenii sunt unici, nu și că ar fi complecși – ei nu vor decât să-și satisfacă nevoile. Dacă nevoile mele nu coincid cu ale dumneavoastră, asta nu înseamnă în mod neapărat că suntem adversari. În consecință, dacă vă abordez în maniera și cu mijloacele potrivite, dacă suntem în stare să schimbăm forma lucrurilor pentru a răspunde reciproc necesităților noastre, amândoi putem ieși victorioși.

O negociere colaborativă de succes își are fundamentul în efortul de a identifica scopul real al celuilalt și de a-i releva modul în care să-l atingă, în vreme ce obțineți la rândul dumneavoastră ceea ce v-ați dorit.

9. Mai multe despre tehnica *win-win*

Nu se termină până nu-i gata.
Yogi Berra

Satisfacția reciprocă obținută prin folosirea stilului colaborativ de tip *win-win* într-o negociere implică parcurgerea a trei faze importante:

- câștigarea încrederii;
- asigurarea devotamentului;
- îmblânzirea adversarului.

1. Câștigarea încrederii

Cred că a reieșit până acum foarte clar că nu sunt nicidecum susținătorul concepției potrivit căreia oamenii ar fi inevitabil lacomi sau răi. Experiența mi-a arătat că într-o societate competitivă se pot construi relații de încredere, deși nu fără dificultăți. Într-o *relație continuă*, cu cât le veți arăta mai multă încredere celorlalți, cu atât ei nu vă vor dezamăgi. Exprimați-vă încrederea în onestitatea și buna lor credință, iar ei se vor strădui să se ridice la nivelul acestor așteptări.

Care ar fi alternativa? Să porniți din start plin de bănuieli și de neîncredere – și veți avea în mod sigur un caz de profeție autoîmplinită. Astfel, singura cale de a ne salva de ce este mai rău ar putea consta tocmai în a ne aștepta la ce e mai bine.

Iar ce e mai bine este o *relație bazată pe încredere*, în care fiecare dintre părți să creadă în onestitatea și în statornicia celeilalte. Este o dependență reciprocă – o posibilă alianță în confruntarea cu un dezacord inevitabil. Este un climat în care

conflictul poate fi transformat astfel încât rezultatele să mulțumească ambele părți.

Această încredere reciprocă reprezintă miezul negocierilor colaborative de tip *win-win*. Vom vedea în continuare cum și unde se poate crea o astfel de relație. Din rațiuni ce vor deveni evidente, am delimitat activitatea de câștigare a încrederii prin două cadre temporale:

- procesul preliminar negocierii;
- evenimentul propriu-zis al negocierii.

Procesul preliminar negocierii

Atunci când am discutat, într-un capitol anterior, despre etapele distincte ale procesului și negocierii propriu-zise, foloseam analogia bolii mintale. Spuneam atunci că această boală se instalează – și evoluează – pe o durată îndelungată. O asemenea perioadă de timp va preceda și evenimentul efectiv al negocierii, care ar corespunde fazei de diagnostic pentru bolnavul mintal. Ideea principală este aici aceea că negocierea constituie un proces continuu, care se încheie cu întâlnirea efectivă, față în față, a celor două părți. Așadar, atunci când spunem „Negocierea va începe în data de 5 martie la ora 14“, ne referim doar la evenimentul propriu-zis.

Ultima etapă în procesul de negociere ia de obicei forma unei întâlniri a celor două părți implicate, dar ea poate avea loc și prin telefon sau chiar prin intermediul mesajelor scrise. Majoritatea oamenilor continuă să creadă că această ultimă etapă a procesului *înseamnă negocierea în sine*. Cu toate acestea, orice eveniment formal care încheie tot acest parcurs este precedat de săptămâni întregi sau chiar luni de pregătire, în ansamblul mai larg al procesului de negociere.

Această idee, care admite că întâlnirea formală de la sfârșit este doar punctul culminant al unui întreg proces, are largă aplicare în viața de zi cu zi. Fie că pregătiți o prăjitură delicioasă sau dați un examen, succesul dumneavoastră depinde de anticipație

și de acțiunile oportune. Voi recurge pentru ilustrare la o altă analogie.

Să presupunem că fiica dumneavoastră urmează să se căsătorească și-și dorește o ceremonie religioasă obișnuită și o mare petrecere după. În calitate de fericit tată al miresei, vă învoiți să faceți aranjamentele de rigoare și să suportați cheltuielile. Deși evenimentul în sine nu va dura mai mult de șapte ore, întregul proces de pregătire va lua șase luni.

Oamenii norocoși sunt cei pe care norocul îi răsfăță – dar sunt răsfățați deoarece își folosesc efectiv timpul de pregătire din faza de proces. Când faci o prăjitură, când dai un examen sau când faci planuri pentru nuntă, eforturile depuse determină de timpuriu rezultatul final.

În aceeași notă, opțiunile, și nu șansa, stabilesc rezultatul final al unei negocieri. Împrejurările nu apar din nimic – ele iau naștere ca urmare a acțiunii sau, mai adesea, a inacțiunii din timpul procesului. Atunci, *înaintea* evenimentului concret al negocierii, se modelează atitudini, se câștigă încrederea, se formează așteptările. Dacă se produc dezacorduri pe parcursul evenimentului propriu-zis de negociere, semințele trebuie să fi fost azvârlite și udate încă din faza procesului. Cum spunea Benjamin Disraeli, „Ne facem singuri norocul și-i spunem soartă.”

Așadar, norocul îi va avantaja pe cei care își folosesc timpul de pregătire pentru a semăna semințele unui climat de încredere, semințe care vor crește și vor da roade pe parcursul negocierii propriu-zise. Tocmai această abilitate de a pune prezentul în slujba viitorului va înclina balanța în negociere.

Cel mai eficient impact asupra părții adverse îl veți avea înainte ca tratativele se desfășoare la modul practic. Cum aminteam la un moment dat, un prezentator TV va înceta să mai vorbească ori să se arate vulnerabil doar în momentul în care se va aprinde beculuțel roșu.

Înainte ca procesul să se transforme în evenimentul propriu-zis al negocierii, orice gest al dumneavoastră este perceput

la justa lui valoare, spre deosebire de tratativele frontale, când tot ce faceți va fi văzut ca un subterfugiu, ca un truc sau ca o păcăleală, mai ales într-un mediu competitiv.

Voi ilustra printr-un exemplu voit exagerat.

Să spunem că ne întâlnim pentru prima oară exact în momentul negocierii propriu-zise, care ar putea fi una competitivă și prelungită. Dumneavoastră îmi veți oferi o țigară și o cafea, deși nu veți bea sau fuma la rândul dumneavoastră. În cazul în care nu avem o relație de încredere, voi gândi: „Ce se-ntâmplă? Încearcă să mă potolească?” Dacă aș fi și mai bănuitor, m-aș gândi: „Tipu' ăsta vrea să nu mai dorm la noapte. Probabil și-ar dori să fac emfizem!” Evident, dacă m-ați fi servit cu cafea și o țigară înainte de evenimentul propriu-zis al negocierii, aș fi luat-o ca pe un gest drăguț, din partea unei persoane de treabă.

Cu alte cuvinte, înaintea întâlnirii pentru negociere, sunt câteva lucruri pe care le puteți face și care vă vor aduce din partea celorlalți recunoaștere, bunăvoință și încredere. Pe de altă parte, dacă întâlnirea se petrece într-o atmosferă de ostilitate, aceleași lucruri vă vor dăuna în fața celorlalți, vă vor pune într-o lumină proastă și vor stârni bănuieli.

Prin urmare, e necesar să folosiți cum trebuie perioada preliminară, de pregătire a negocierii. Nu vă puteți permite să așteptați până la confruntarea sau evenimentul propriu-zis. Folosiți acest timp pentru a analiza și a diagnostica cauza oricărui posibil dezacord. Spuneam undeva, într-un capitol anterior, că divergențele pot decurge din *experiența*, *informațiile* sau *rolul* pe care îl avem.

Este necesar să acționați *înaintea* evenimentului de negociere, pe aceste trei planuri, pentru a limita cât mai mult diferențele de opinie și pentru a consolida încrederea. În acest scop, trebuie să aveți permanent în minte și să încercați să puneți în practică imaginea exactă a climatului de încredere, de disponibilitate față de rezolvarea problemelor, pe care v-ar plăcea să-l regăsiți și cu ocazia întâlnirii de negociere propriu-zisă.

Se prea poate ca lumea noastră să fie plină de paranoia, dar *încrederea este liantul universal*. Nimeni nu vă va da nici o informație de valoare dacă nu vă consideră demn de încrederea sa. Nimeni nu va încheia cu dumneavoastră nici o înțelegere pe care să o și respecte dacă nu vă găsește demn de încredere. Așa că folosiți etapa preliminară negocierii pentru a construi o relație bazată pe încredere.

Evenimentul propriu-zis al negocierii

Odată instituită, relația de încredere va duce la recunoașterea reciprocă a punctelor slabe, va preveni escaladarea oricărui conflict și va încuraja schimbul de informații. Evoluția unei asemenea atmosfere va modifica atitudini, va influența nivelul așteptărilor, accentul mutându-se de pe confruntare pe rezolvarea de probleme. Dacă stadiul preliminar de pregătire a fost folosit pentru a determina o astfel de transformare, cele două părți implicate în negociere vor percepe întâlnirea ca pe un prilej de a găsi soluții care să le satisfacă pe amândouă.

La începutul întâlnirii, e nevoie să găsiți acel punct de comuniune și să întrețineți un climat de încredere. Puteți începe printr-o remarcă pozitivă, care să se bucure de aprobarea ambelor părți, ca, de pildă, într-o întâlnire în grup: „Doamnelor și domnilor, putem conveni asupra scopului acestei întâlniri? Ce spuneți? Putem găsi în această situație o soluție corectă și echitabilă, convenabilă pentru toți cei de față?”

Este evident că nu un feedback se cere printr-o astfel de abordare, ci încuviințarea în privința delimitării problemei sau a scopului întâlnirii. Altfel ar fi ca și cum le-ați spune că plăcinta cu mere e simbolul Americii sau că persoanele fără adăpost au nevoie de un prânz cald – și le-ați cere contraargumente!

Discuția de început trebuie să se concentreze întotdeauna pe obținerea unui acord în privința enunțării în linii generale a problemei. Dacă îi puteți face pe cei prezenți să urmărească acest scop, ei își vor folosi întreaga energie și creativitate în

efortul de a găsi diverse alternative și noi căi prin care s-ar satisface nevoile tuturor părților implicate.

Pe de altă parte, dacă porniți din start cu discuții despre mijloace sau alternative, cu abordări de genul „varianta mea față de varianta ta“, curând vă veți împotmoli în dezacorduri. Din acel moment, încep să se emită cereri și pretenții, iar în următoarea clipă grupul se vede divizat în câștigători și perdanți.

Astfel, menținând accentul pe scopuri, nu pe mijloace, persoanele implicate vor evolua de la dezacordul general la înțelegerea generală, ceea ce va reduce gradul de neliniște, va înlătura ostilitatea și va stimula comunicarea mai degajată a faptelor, sentimentelor și trebuințelor. Într-o asemenea atmosferă, se deschid o multitudine de alternative, dând fiecăruia posibilitatea să obțină ceea ce-și dorește.

Voi da un exemplu în acest sens. În urmă cu aproximativ un an, având niște treburi în Ames, Iowa, am luat masa cu un cuplu pe care-l cunoșteam de multă vreme. Îi voi numi Gary și Janet. După ce ne-am uitat pe meniu, i-am întrebat:

— Ce se-ntâmplă? Nu vă supărați că vă spun, dar pareți puțin încordați.

Gary se juca cu furculița:

— N-o să-ți vină să crezi, Herb, dar nu ne putem hotărî unde să mergem anul ăsta în cele două săptămâni de vacanță pe care le avem. Eu vreau să merg la nord de Minnesota, poate în Canada, iar Janet vrea să joace tenis în Woodlands, Texas.

Janet a intervenit:

— Fiul nostru, licean, pasionat de înot – e precum Creatura din Laguna Neagră –, vrea să meargă în stațiunea Lake of the Ozarks, în sudul statului Missouri. Iar celălalt băiat, elev de gimnaziu, vrea să meargă din nou în munții Adirondacks. Și mai e și fiica noastră, deja la facultate, căreia nici măcar nu-i pasă dacă merge undeva anul ăsta.

– Cum așa? am întrebat.

— Vrea doar liniște și pace, a bombănit Gary. I-ar plăcea să stea la soare în grădină și să studieze pentru examen. Dar nu vrem să o lăsăm singură acasă.

— Hm..., am făcut eu. S-ar spune că geografia nu vă ajută. Minnesota, Texas, munții Adirondacks, stațiunea Lake of Ozarks și grădina casei sunt cam departe unele de altele.

— Ai crede că e nostim să discuți despre vacanță și locurile unde vom merge, dar tot ce facem e să ne *certăm*! Și să vezi ce conflicte! De pildă Gary: nu vrea să mergem în Texas, pentru că nu suportă încăperile cu aer condiționat.

— Și mă condamni? protestă Gary. Stau cu aerul condiționat în ceafă cinci luni pe an! Mă dor mușchii. Și nu-mi place nici aerul umed, iar în Texas umiditatea e mare.

— Și asta nu e totul, a continuat Janet. Dragul meu soț refuză să poarte costum și cravată, iar eu intenționez să cinez în fiecare seară la restaurant. M-am săturat să gătesc și să spăl vase!

— Anul ăsta nu vreau costum și cravată, a spus Gary. Vreau să joc golf, tu să joci tenis, și apoi să nu mai trebuiască să ne schimbăm ca să luăm masa. Apropo, nici băiatului nostru mai mare nu-i place să poarte costum. Îi plac blugii.

— O să mergeți cu mașina sau cu avionul? am întrebat, încercând să rețin toate informațiile.

— Mergem cu mașina. Nu-mi place să zbor, mi-a răspuns Gary.

— Dar odată ce ajungem la destinație, interveni Janet, intenționez să mai urc în mașină doar când ne întoarcem. Petrec prea mult timp în restul anului ca șofer neplătit.

După ce ni s-a luat comanda și ni s-au adus antreurile, am zis:

— O să mă scuzați că spun asta, dar o spun pentru că vă știu de prea multă vreme: cred că abordați greșit problema.

— Te ascult, făcu Gary, jucându-se iar cu furculița.

— Ar trebui să căutați o soluție care nu numai să vă convină, dar să vă facă fericiți.

— Cum? întrebă Janet, care-și învârtea țigara între degete.

— Din câte am înțeles, toți cinci vă purtați ca și cum ați fi adversari, și nu niște persoane care încearcă să rezolve o problemă. Și întorcându-mă spre Gary:

— Din ce spuneai, înțeleg că nevoile tale ar fi să joci golf, să nu te-mbraci la costum și să n-ai de-a face cu aerul condiționat și cu umiditatea.

— Corect.

Apoi, întorcându-mă spre Janet:

— Din ce spuneai, înțeleg că îți dorești să joci tenis, să iei masa la restaurant și să nu conduci mașina.

— Așa e, consimți ea.

— Adevăratele voastre nevoi nu sunt neapărat să mergeți în Texas ori în Canada. Acestea sunt doar niște mijloace sau niște alternative care credeți că vă vor satisface nevoile.

Amândoi au strâns din buze.

După ce-am cerut niște apă, am continuat:

— Fiul vostru mai mic vrea să vadă munții. Celălalt băiat vrea să înoate sau/și să pescuiască, iar fiica voastră vrea să studieze. Sunt oare incompatibile toate aceste nevoi individuale?

— Nu știu, răspunse Gary. Probabil că nu.

— Ascultați, vă cunosc familia și știu că vă iubiți și aveți încredere unii în alții. Așa că ce e mai greu s-a rezolvat deja. Ați încercat o abordare colaborativă *win-win* cu întreaga familie, în care măcar să definiți de comun acord problema generală?

— Nu chiar, a răspuns Janet.

— De ce nu încercați chiar astă-seară? le-am sugerat. Strângeți-vă cu toții și solicitați-le copiilor ajutorul pentru a rezolva această problemă. Nu discutați alternativele sau mijloacele de la bun început, ci concentrați-vă asupra scopului urmărit. Cu alte cuvinte, întrebați-vă cum puteți face astfel încât fiecare să fie mulțumit?

Gary a ridicat din sprânceană:

— Ce spui, Janet? Încerci? Tu ai mai mult tact decât mine. Ar trebui să fii șefa în discuțiile noastre din familie.

— Bine, sunt de acord, i-a răspuns Janet ridicând din umeri.

După o lună și jumătate, Gary m-a sunat la birou:

— Herb, a mers!

— *Ce* a mers? l-am întrebat.

— Soluția colaborativă pentru vacanța noastră!

— Bun. Și unde ați mers până la urmă?

— La Manor Vail Lodge, în Colorado. Am făcut exact cum ne-ai zis. Ne-am adunat cu toții și ne-am spus ce simțeam și ce ne doream. Apoi am făcut rost de pliante și am căutat o soluție care să satisfacă nevoile tuturor. Iar asta a fost rezultatul: Vail, Colorado.

— Și de ce Vail?

— Pentru că a răspuns *tuturor* nevoilor noastre. Aveai dreptate. Texas, Canada sunt locuri frumoase, dar nu pentru noi toți. În Vail, am avut tenis pentru Janet, golf pentru mine, munți pentru cel mic, înot și pescuit pentru licean (a mers și cu pluta!), nici pic de aer condiționat, multă liniște pentru fiica mea studioasă, n-a fost nevoie să conducem mașina pentru că sunt curse regulate cu autobuzul – și, deși am mâncat în oraș în fiecare seară, n-a fost nevoie să mă-mbrac la patru ace! Ce spui de asta?

— Excelent! Și se pare că ai savurat și ședința de brainstorming de dinaintea vacanței!

— Cred și eu! Ne-a apropiat, se pare. Când mai treci prin orașul nostru?

— Data viitoare când mai am nevoie de ceva acțiune! i-am răspuns râzând.

— Herb, chiar știi să pui în funcțiune mecanismele când e vorba să rezolvi probleme, mi-a replicat el.

— Nu chiar, Gary. După cum știi, la mecanică sunt egal cu zero. Și când încerc să-mi pun pumnul în gură, uneori ratez. Totuși, a fost grozav modul în care *tu* singur ți-ai rezolvat problema.

M-a bucurat mult acel telefon, deoarece îmi place să văd cum oamenii colaborează în cadrul relațiilor lor continue, pentru a găsi soluții creative la problemele lor.

În exemplul de mai sus, toți au fost mulțumiți de rezultat, fără a intra într-o negociere de tip adversativ. Toți erau preocupați de sentimentele și nevoile fiecăruia în parte, iar nevoile individuale au fost armonizate și împăcate. Toți au reacționat cooperativ, și nu competitiv. Cinci posibile victime într-o confruntare s-au transformat în cinci persoane care încearcă să rezolve împreună o problemă. Deoarece în ședința de brainstorming accentul s-a pus pe finalități, și nu pe mijloace, s-a ajuns la o soluție echitabilă și corectă – o soluție care i-a mulțumit pe toți.

Eu nu am participat la acea ședință de brainstorming, dar pot paria că negocierea propriu-zisă a început cu o abordare pozitivă, care a adus acordul imediat al tuturor părților.

În mod normal, acolo unde există o relație bazată pe continuitate, există și un timp prealabil de pregătire înainte de etapa de negociere efectivă – o perioadă în care se poate câștiga încrederea.

Cu toate acestea, cum se întâmplă în viață, există și situații în care nu puteți sau nu știți cum să prevedeați apariția instantanee a unei negocieri. În loc să aveți posibilitatea să anticipați evenimentul în sine și să vă pregătiți pentru el, așa cum v-ar plăcea, vă treziți deodată în fața faptului împlinit. Puteți institui în asemenea situații o atmosferă de încredere și de lipsă de suspiciune, astfel încât să se atingă un rezultat de tip *win-win*? Răspunsul este afirmativ – dar numai dacă judecați situația corect. Chiar și fără să aveți la dispoziție o fază de pregătire, puteți folosi negocierea în sine pentru a studia informațiile și a crea o relație care să ducă la un rezultat favorabil ambelor părți. Vă voi descrie în cele ce urmează o situație în care m-am găsit nu cu multă vreme în urmă.

Într-o discuție la care nu am luat parte, familia mea a decis că standardul nostru de viață era necorespunzător, deoarece ne lipsea un videorecorder – ca să fiu exact, un RCA VHS Selecta-Vision, plus un televizor Sony cu diagonală de 54 de centimetri, plus o telecomandă. Când am ajuns acasă, într-o vineri

scara, mi s-a adus la cunoștință că fusesem selectat, pe criteriul calificărilor mele, să cumpăr obiectele enumerate, și asta chiar a doua zi dimineață. Am o familie democratică, așa că, indiferent cât am protestat, erau patru voturi contra unul.

De fapt, nu aveam obiecții cu privire la solicitarea în sine, ci la momentul ales pentru îndeplinirea ei. Intenționez să folosesc un videorecorder într-o nouă întâlnire de afaceri și mă gândisem o vreme să probez eficiența unei astfel de abordări. Cu toate acestea, tocmai mă întorsesem de la o negociere agasantă de peste ocean și nu mă încânta deloc gândul că urma să dau ochii cu un vânzător de la vreun magazin de specialitate din împrejurimi.

Dar am făcut-o. La urma urmei, trebuie să-ți aperi statutul în familie. Marea mea problemă era cea a timpului. Toate magazinele din vecinătate se deschideau la ora 9, dar trebuia să-mi duc mezinul la un meci de fotbal la ora 11, așa că nu aveam timp suficient să culeg informații, să mă pregătesc și să-mi exersiez puterea.

Din fericire, îmi cunoșteam nevoile: achiziționarea produselor la un preț rezonabil și furnizarea plus instalarea lor în condiții bune. Ultima dintre cele două nevoi enumerate era cu deosebire importantă pentru mine, deoarece am petrecut o dată trei ore și jumătate încercând să asambliez o căsuță din trei piese pentru hrănit păsărelele.

Conducând prin oraș, îmi spuneam: „Herb, nu vrem să facem afacerea secolului, doar să nu intrăm în *Cartea Recordurilor* pentru că am cumpărat cel mai scump videorecorder standard din lume. Așa că fii calm.“

Ca și cum aveam tot timpul la dispoziție – atât de calm, că jurai c-aș fi catatonie! –, am intrat în magazin la ora 9 și 20.

— Bună ziua, l-am salutat pe proprietar.

— Bună ziua. Vă pot ajuta cu ceva?

— Păi, nu prea știu. Deocamdată arunc o privire.

Eram singur în tot magazinul și dădeam impresia că am o grămadă de timp la dispoziție, așa că am început să conver-

sez cu proprietarul. L-am întrebat fără preparative cum îi afecta afacerea noul centru comercial deschis în zonă.

— Am trecut printr-o perioadă mai grea, pentru că tocmai s-a deschis. Dar cred c-o să ne revenim. Știți cum e: oamenii sunt curioși cum arată centrul, dar se vor plictisi curând de el, nu credeți?

L-am aprobat dând din cap.

După care a continuat:

— În cele din urmă, sunt convins că vechii clienți se vor întoarce la noi.

M-am mai uitat pe la radiocasetofoane și televizoare, am arătat un vag interes pentru videorecordere și-am continuat să pun întrebări, încercând să construiesc o relație. I-am spus omului în ce zonă locuiesc și cât de importanți erau pentru comunitate comercianții locali.

Ștergându-și fața cu dosul palmei, el murmură:

— Mi-aș dori să gândească așa mai mulți oameni din acest oraș.

Îl ascultam cu înțelegere, așa că a început să vorbească despre problemele sale:

— Nu știu de ce folosesc localnicii cardurile acelea bancare din plastic. Ai putea crede că statul nu tipărește bancnote destule. Mă costă *pe mine* de fiecare dată când le folosesc *ei*.

În timp ce discutam la modul amical, îmi plimbam degetele pe un videorecorder:

— Hm..., am făcut. Cum funcționează chestia asta? Știți, nu mă pricep deloc. Nici nu știu să fac diferența dintre un AC și un DC.

Mi-a arătat cum funcționează.

— De exemplu, înainte să se deschidă centrul, erau directori care cumpărau de la mine și câte două sau trei aparate din acestea pentru firmele lor. Dar în ultima vreme – nimic!

— Dar dacă luau mai mult de una, le acordați vreo reducere, la fel ca în magazinele mai mari?

— A, da, spuse el cu ochii sclipind, vând mai ieftin când se cumpără angro.

După vreun sfert de oră de interes arătat pentru videorecorder din partea mea și de demonstrații din partea lui, îl întreb:

— Pe care mi l-ați recomanda?

— Acest RCA ar fi cel mai bun, mi-a răspuns fără să ezite. Am și eu unul acasă.

Era aproape 10 fără un sfert și deja ne spuneam pe numele mic: Herb și John. Se înfiripa o legătură între noi, iar eu aflasem o mulțime de lucruri despre nevoile și problemele sale.

În acel moment, când bazele fuseseră puse, i-am spus cu aceeași voce smerită cu care Oliver Twist ar cere un castron de terci:

— Uite, habar n-am cât costă lucrurile astea. De fapt, n-am nici cea mai vagă idee, dar aș vrea să-ți dau curaj să nu-ți închizi afacerea. Tu știi cât costă toate astea și, așa cum am avut încredere în tine că mi-ai recomandat modelul cel mai bun, la fel voi avea și că o să pui un preț echitabil. *Nu* am de gând să te trag pe sfoară în vreun fel, ce sumă socotești c-ar fi corectă ți-o plătesc acum pe loc!

— Îți mulțumesc, Herb, mi-a spus John, cu adevărat plăcut surprins.

Și am continuat, la fel de detașat și spontan:

— Am încredere că ești o persoană de treabă, John. Parcă te-aș cunoaște de-o grămadă de vreme și n-o să mă îndoiesc că prețul pe care îl ceri este onest, chiar dacă aș putea cumpăra mai convenabil din alt magazin.

John a scris o sumă pe hârtie, dar ținea palma peste ea și nu puteam vedea nimic.

— Mi-aș dori să-ți iasă și ție ceva profit, John... dar, normal, aș vrea să fac și eu o afacere convenabilă.

În acel punct, am introdus mai multe informații. (Reamintesc că am intrat în acel magazin cu misiunea de a mai cumpăra și

un televizor Sony cu diagonala de 54 de centimetri plus telecomandă.) I-am spus:

— Ia stai o clipă... *Ce-ar fi dacă* aş lua şi televizorul ăsta, şi o telecomandă? Cam cât ar afecta preţul total?

— Vrei să spui ca pachet promoţional?

— Da, m-am gândit la asta după tot ce mi-ai spus.

— Sigur, a scăzut el vocea. Stai să fac totalul.

Când era aproape să-mi dea suma totală, i-am spus:

— Ar mai fi ceva. Mă aștept să plătesc atâta cât face – o afacere din care amândoi să ieşim mulţumiţi. Dacă într-adevăr voi fi mulţumit, în vreo trei luni firma mea ar putea face nişte achiziţii de aici.

În timp ce vorbeam, am văzut că John ştergea preţul pe care-l scrisese.

— Dar, John, dacă aş constata că am avut încredere în cine nu trebuia, aş fi foarte dezamăgit, iar asta m-ar determina să nu mai cumpăr de aici.

— Desigur, murmură el. Merg până în magazie, mă întorc într-un minut.

După ce şi-a consultat registrele, s-a întors şi-a notat altă sumă.

Profitând de ceea ce menţionase mai devreme, am plusat:

— M-am gândit la ce mi-ai spus, ştii, problema ta cu lichidităţile, şi mi-a venit o idee: intenţionez să plătesc cu cardul, dar... ţi-ar conveni mai mult să plătesc cu bani gheaţă?

— O, da, a replicat, m-ar ajuta tare mult. Mai ales acum.

Şi, în timp ce-mi vorbea, scria altă cifră pe foaia lui.

Mi-am ciupit buza de jos şi-am îndrăznit:

— Dar o să instalezi echipamentul, nu-i aşa? Eu nu voi fi în oraş.

— A, sigur, o să-l instalez eu.

— Perfect. Spune-mi cât costă.

Totalul era 1 528,30 de dolari – o sumă echitabilă pentru o tranzacţie colaborativă, după cum aveam să aflu.

Am mers la o bancă din apropiere, am încasat suma necesară și m-am întors la John cu banii în mână. Era ora 10.05 – misiune îndeplinită!

Bun: ce s-a întâmplat în această situație? Cum se face că m-am descurcat, deși nu eram pregătit? Cum de nu am fost o victimă a ceea ce putea deveni o situație competitivă?

„Planul de joc“ specific

- 1) *Câștigarea încrederii*. Deoarece l-am abordat din start cu sinceritate și detașare, la modul prietenesc și relaxat, am stabilit un fel de comunicare căruia i s-a conformat și vânzătorul.
- 2) *Obținerea informațiilor*. Am pus întrebări, am ascultat cu empatie și am exprimat înțelegere.
- 3) *Răspunsul la trebuințele celeilalte părți*. Și modul în care l-am abordat – procesul –, și cel în care mi-am avansat ofertele au fost direcționate în sensul satisfacerii nevoilor sale individuale.
- 4) *Folosirea ideilor celuilalt*. Adesea nu făceam decât să mă „leg” de ideile tocmai enunțate de vânzător.
- 5) *Transformarea relației în colaborare*. Am fost preocupat în principal ca vânzătorul să mă vadă ca pe un cumpărător constant, și nu ca pe un client ocazional.
- 6) *Asumarea unor riscuri moderate*. Deși eram gata să accept prețul inițial, riscul meu era minim. Creând o conexiune, furnizând informațiile treptat și folosind puterea moralității, precum și opțiunile legate de viitor, am redus considerabil riscul.
- 7) *Acceptarea ajutorului*. Acceptând implicarea vânzătorului, am folosit datele și cunoștințele sale legate de cost pentru a rezolva problema amândurora.

John nu numai că a instalat echipamentul foarte bine, dar mi-a oferit și un suport gratis pentru video – lucru la care nu mă gândisem. A, da, după două luni m-am ținut de cuvânt, iar firma mea a mai făcut o achiziție de la el. De la acel episod, am devenit prieteni și avem o relație de încredere reciprocă.

În esență, odată ce s-a instalat, încrederea durează. Poți să nu mai fii îndrăgostit de cineva, dar, odată ce *placi* pe cineva, rar se întâmplă să-ți devină antipatic. Dacă într-o relație de orice

tip lipsește încrederea, ești pe cale să clădești castele de nisip. Adesea, în politică, acordurile dintre părți, oricât de entuziasate s-ar arăta, cad tocmai din cauza lipsei de încredere. Așadar, dacă vrei ca o înțelegere cu cineva să fie plină de succes, prima regulă este să-i câștigați încrederea. Cu cât mai repede, cu atât mai bine!

2. Asigurarea devotamentului

Nici un individ nu trăiește izolat. Fiecare persoană cu care aveți de-a face își află „reazemul” în cei din jurul său. De la directorul de bancă la șeful dumneavoastră direct, fiecare găsește susținere pentru a se menține pe poziție. Până și așa-numiții lideri, de la șeful unui stat la capul familiei, au în spatele lor o organizație care le determină deciziile. De fapt, *leadership*-ul reprezintă adesea ratificarea deciziilor care au fost deja luate.

Vom presupune că aveți nevoie de permisiunea șefului pentru a obține ceva. Încercând să-l convingeți, ajungeți la concluzia că este incredibil de încăpățânat: „Tipu’ ăsta e ieșit din comun, e inuman. Parcă aș vorbi la pereți. Poate are probleme cu capul!”

Poate că soluția la această problemă nu ar fi să vă supuneți docil autorității lui, să-l trimiteți să consulte un doctor. Și nici să vă certați cu el în continuare. Rezolvarea ar consta, probabil, în a afla ce persoane anume sunt importante pentru el și în a le mobiliza pentru a-l influența în avantajul dumneavoastră. Dacă le câștigați devotamentul acelor oameni, veți avea câștig de cauză – chiar și pe lângă cel mai încăpățânat dintre șefi.

Cu excepția călugărilor și sihaștrilor, toată lumea ține de o organizație. Asta e valabil și pentru șeful dumneavoastră, și pentru dumneavoastră înșivă. Încercând să vă înscriu într-un context, vă văd conectat la o adevărată rețea de relații, de persoane pe care le ascultați și cu care stați de vorbă – la serviciu și acasă.

Aveți prieteni, subalterni, asociați, colegi, cunoștințe ale căror opinii le prețuiți și respectați – oameni de care vă pasă și indivizi cu greutate de care s-ar putea să aveți nevoie în viitor. Această rețea include și organizația dumneavoastră. Puteți fi miezul sau nucleul ei, dar componentele care se învârtesc în jurul dumneavoastră vă influențează comportamentul.

Dacă reușesc cumva să vă clatin puțin organizația, mișcarea acesteia vă va abate de la cursul inițial. Gândiți-vă o clipă: de ce faceți anumite lucruri, și nu altele? De ce locuiți într-un anumit loc? De ce conduceți un anumit tip de mașină? Deciziile cu privire la toate acestea v-au aparținut în exclusivitate sau organizația dumneavoastră, indiferent de alcătuirea ei, v-a influențat comportamentul? Dacă veți fi sincer cu dumneavoastră, veți recunoaște că multe dintre propriile alegeri au fost făcute deja – măcar în parte – de alții. Și dumneavoastră, și eu conducem, dar de fapt ne conformăm celor din spatele nostru.

Emerson spunea că „întâmplarea stă la cârma lumii și ea conduce oamenii“. Voi relata un episod trăit chiar de mine și în care mi-am exercitat puterea de lider cam cât un galion de lemn la prora unei corăbii vikinge: în urmă cu vreo câțiva ani trăiam într-o comunitate rustică din nordul statului Illinois, numită Libertyville. Aveam cinci pogoane de pământ, stejari și un conac cu nouă camere, construit la comandă. Credeam că sunt fericit acolo – până când nevasta mi-a explicat într-o dimineață că nu era așa:

— Sistemul de valori al acestui loc nu e potrivit pentru noi. Nu avem transport în comun. Mai mult, copiii nu beneficiază de o educație adecvată la școlile locale.

M-am scărpinat pe obraz, mi-am terminat cafeaua și am hotărât să ne mutăm.

De vreme ce lipseam mult de acasă, toate responsabilitățile gospodăriei cădeau pe umerii soției mele. Iar aceștia s-au prăbușit când ea a aflat, în primul rând, cât de mult se schimbase piața imobiliară în ultimii șapte ani. Una e să citești despre prețurile astronomice, alta e să te confrunți cu ele.

Deși era descurajată, soția mea a continuat să caute timp de două luni, însă în zadar. În ciuda caznelor prin care trecea, eu rămâneam bine dispus – doar nu *eu* eram cel care căuta. Câteva weekend-uri la rând am încurajat-o, spunându-i lucruri de genul: „Bravo, te descurci excelent! Eforturile tale vor fi răsplătite sigur“ sau „Nu lăsa pe mâine ce poți face azi“.

Nu știu cum, aceste ziceri n-au prea ajutat relația noastră. Ca reacție la atitudinea mea, soția a hotărât că am nevoie de niște ședințe de sensibilizare, așa că m-a implicat în vizionarea, în weekend-uri, a unor case vechi, pentru a-mi face o idee despre piața imobiliară.

Mă întorceam acasă din călătorii vinerea seara, mă prăbușeam în pat și tot ce voiam era să dorm. Dar nu: în zori mă trezea nevasta, îmi dădea o ceașcă de cafea, apoi mă alerga toată sâmbăta să vedem locuințe. La fel și duminica, până venea momentul să plec din nou la aeroport. Trei weekend-uri la rând am suportat programul acesta.

Într-un târziu, cu dureri în picioare și plin de nervi, am izbucnit:

— Uite ce e, tot spui că vrei să te afirmi, să te realizezi și să ai mai multe responsabilități. Ești o femeie emancipată! De ce nu cumperi *tu* casa? Iar după aceea, să-mi spui și mie. Dă-mi un semn, și-aș fi fericit să ne mutăm, eu și copiii!

După o mică pauză de gândire, am continuat:

— De fapt, nici nu știu de ce trebuie să-mi ceri *mie* părerea, de vreme ce nici nu stau prea mult pe-acasă.

Cu alte cuvinte, am „aruncat mingea în terenul ei“!

În următoarele două săptămâni, știam că era în căutări, ceea ce nu mă deranja, de vreme ce nu mă privea pe mine. Asta până într-o zi nefastă.

Când sunt plecat, sun acasă în fiecare seară și, ca să fiu sincer, nu sunt tocmai un vorbăreț. De-a lungul timpului, îmi creasem o oarecare rutină conversațională, de la „Bună, ce mai e pe-acasă?“, „Bine“, până la „Ce mai e nou?“, „Nimic“.

Era însă săptămâna cu pricina. Luni, marți, miercuri, la telefon a urmat conversația obișnuită, cu întrebările și răspunsurile obișnuite. Joi seară însă, ceva s-a schimbat. Am sunat și-am întrebat-o pe soția mea:

— Bună, ce mai faci?

— Bine.

— Ce mai e nou? (Ce putea să fie nou? Vorbiserăm nu mai departe de cu o seară înainte.)

— Am cumpărat o casă.

— *Poftim?* Vrei să repeți?

— Ăăă, am cumpărat o casă, a răspuns detașată.

— Vrei să spui că ai *văzut* o casă care ți-a plăcut!

— Da. Și am cumpărat-o.

Mi s-a pus un nod în gât:

— Adică ai văzut o casă care ți-a plăcut și ai făcut o ofertă pentru casa care ți-a plăcut.

— Corect, iar ei au acceptat-o, așa că e a noastră.

Am înghițit cu greu:

— Ai cumpărat o casă! Una *întreagă*! Nu se poate!

— O, da, a replicat cu naturalețe. A fost chiar ușor... O să-ți placă: stilul Tudor, șaisprezece camere, vechi de 55 de ani, cu vedere către lacul Michigan.

O durere mi-a plecat dinspre umărul stâng în jos spre braț. Bâlbâiam fără oprire:

— Ai cumpărat o casă...

— *Da!* a punctat partenera mea de viață.

În fine, văzând că mă aflu sub șoc, și-a coborât vocea și a adăugat:

— În contract am menționat că trebuie să fii și tu de acord. Durerea din braț s-a mai domolit un pic.

— Adică, dacă nu sunt de acord, poți să nu o cumperi?

— Bineînțeles, m-a asigurat. Avem timp să ne decidem până sâmbătă dimineață, la ora 10. Dacă nu-ți place, putem renunța la ea, doar că va trebui să o iau de la capăt cu căutările.

Vineri seară am ajuns târziu acasă, dar a doua zi m-am trezit devreme fără să crâcnesc. Urma să vedem o casă pe care nevasta mea considera că ar *trebui* s-o cumpărăm. Totuși, decizia finală îmi aparținea *mie*, adevăratul cap, legitim, de necontestat, al familiei. Am urcat în mașină, șeful legitim la volan și nevasta lui în dreapta.

Pe drum, am întrebat-o:

— Apropo, mai știe cineva de casa asta pe care *aproape* că ai cumpărat-o?

— Desigur.

— Dar cine ar putea ști? Abia s-a întâmplat!

— Multă lume.

— Cine? am insistat.

— Păi, vecinii noștri, și prietenii, printre alții. De fapt, de seară chiar ne organizează o petrecere de rămas-bun.

Maxilarele mi s-au încordat.

— Ce vrei să spui cu „printre alții”? Cine-ar mai fi putut afla?

— Rudele noastre – ale mele și ale tale. De fapt, mama a și dat comandă de draperii pentru living. I-am trimis măsurile.

Stomacul mi s-a strâns.

— Cine mai știe?

— Păi, copiii. Le-au spus prietenilor, profesorilor; și-au ales deja camerele. Sharon și Steven și-au comandat deja mobilă pentru camerele lor.

— Dar cățelul? am întrebat-o, încercând să țin sub control o venă care stătea să explodeze.

— O, și Pufi a fost acolo și-a adulmecat locurile. Îi plac hidrantele din preajmă, iar un dulău simpatic i-a reținut atenția.

Ce se întâmplă? Organizația se dezicea de lider, asta se-nâmpla! Era vorba aici despre Teoria Zig-Zag a Comportamentului Organizațional. Se știe, orice organizație pleacă de jos, cu toți membrii umăr lângă umăr. Toți trebuie să țină același ritm – să pășească la fel. Doar că deodată, fără nici un avertisment, soldații fac zig, apoi zag. Iar liderul rămâne de izbeliște

în câmp deschis, mirându-se: „Unde-au dispărut? Ce s-a întâmplat?“ Fenomen cunoscut sub numele de singurătate – mai puțin țigara.

În cazul meu, șeful legitim, de necontestat, al organizației rămăsese în zig, în vreme ce organizația dispăruse cu totul în zag. Ce credeți că a făcut într-o asemenea situație liderul legitim și de necontestat? Câtă dreptate aveți! A ratificat decizia deja luată, tocmai ca să-și păstreze titlul de lider legitim și de necontestat.

Mi se pare adesea că soția mea știe mai multe decât mine despre negociere. Ea a înțeles că, *atunci când trupul o ia într-o direcție, capul tinde să-l urmeze*.

Nevasta mea a obținut devotamentul persoanelor importante pentru mine, punând în practică vechea zicală: „adesea e mai ușor să ceri iertare decât să ceri permisiunea“. Ea s-a înființat la mine cu un *fait accompli*, un fapt împlinit. Ca să salvez aparențele – chiar imaginea – legate de poziția mea de cap al familiei, m-am conformat. Am semnat contractul, dar nu făceam decât să aprob decizia deja luată de soția mea, de copii și rude, de prietenii noștri și de vecini, și, bineînțeles, de cățelul nostru Pufi.

Nu uitați: nimeni nu trebuie perceput ca o entitate izolată. Dacă vreți să convingeți pe cineva de un lucru, trebuie să-l vedeți în context, ca un nucleu în jurul căruia gravitează alte persoane. Dacă reușiți să obțineți susținerea acestor alte persoane, veți avea impact asupra nucleului în sine.

3. Abordarea adversarilor

Dacă vreți să vă găsiți locul sub soare, va trebui să îndurați anumite neajunsuri – pe cei care vi se vor pune de-a curmezișul. Nu e nimic rău în a înfrunta persoane potrivnice: acest lucru vă ajută să vă ascuțiți mintea, să vă perfecționați abilitățile, să vă condimentați viața. Atunci când vă întreceți cu cineva, începeți să vă cunoașteți pe dumneavoastră înșivă, să creșteți și

să evoluați. Cum scria Walt Whitman, „Nu-i așa că ai învățat multe lecții de la cei ce ți s-au pus împotriva?”

Confruntările sunt însăși esența vieții. Întregul dumneavoastră sistem muscular depinde de ele. Pruncii învață să pășească și se prăbușesc sub forța gravitației, dar stăruie până când reușesc. Confruntările de tot felul vă mențin plin de viață.

Și veți avea de înfruntat multe ca să obțineți ceea ce vă doriți. Dacă nu întâlniți oponenți pe drumul dumneavoastră, înseamnă că nici măcar n-ați plecat la drum, adică n-ați început să negociați pentru ceea ce vă doriți. Chiar în cazul în care nu faceți nimic, o să vă treziți curând că aveți rivali. Șeful, colegii, amicii, familia, toți vă vor înfrunta din cauza inactivității dumneavoastră. La un moment dat, veți ajunge poate să negociați cu dumneavoastră înșivă, dezamăgit fiind de propria persoană. Așadar, nu se pune întrebarea dacă veți găsi împotrivire în calea dumneavoastră, ci de unde va apărea ea.

Opoziția poate apărea din două direcții: rivalii în opinii și rivalii profunzi, viscerali.

A. Rivalii în opinii

Un rival în opinii este o persoană care nu subscrie la aceeași idee sau părere cu dumneavoastră. Divergențele țin de planul teoretic, în sensul că dumneavoastră susțineți un anumit mod de acțiune, în vreme ce el este adeptul altei variante. Dacă știți să abordați acest gen de conflict, dacă aplicați metoda sugerată în capitolul precedent, este posibil să ajungeți la o soluție care să vă mulțumească pe amândoi.

Nu uitați, metoda noastră încurajează schimbul de idei, informații, experiență și sentimente, pentru a se ajunge la un rezultat reciproc avantajos. Ar fi chiar posibil ca, prin efortul combinat al amândurora, să obțineți un efect sinergic, adică un rezultat final care să depășească efortul depus de cele două părți laolaltă. Acolo unde apare sinergia, „întregul este mai mare decât suma părților sale” – altfel spus, unu plus unu va da trei.

Ceea ce înseamnă că acordul final va oferi ambelor părți mai mult decât se așteptau să obțină la început.

Puteți folosi în acest sens însăși forța potrivnică sau de opoziție, ceea ce face ca orice rival în opinii să constituie întotdeauna un potențial aliat. Având garanția că o soluție combinată v-ar fi mai de folos dumneavoastră și oponentului dumneavoastră, de ce ar fi atât de greu să atingeți un astfel de rezultat?

Răspunsul stă în oameni și în felul lor de a încălca principiile legate de construirea încrederii și de rezolvarea unei probleme printr-o abordare inițială pozitivă, principii pe care le-am discutat până acum. Unii oameni preferă să înceapă negocierea cu un adversar în ce privește opinia prin a-și anunța solemn *propriile* alternative sau răspunsuri la problemă. Unii sunt chiar mai intransigenți, prezentându-și concluziile *proprie* sub formă de ultimatum sau revendicare. În astfel de situații, tindeți să răspundeți pe măsură, ceea ce duce la crearea unei relații de negociere de tip *win-lose*. Potențialul aliat devine subit un adversar.

Dacă ambele părți ar deveni conștiente de dilema în care se află, ele ar putea renunța la concepții de genul „ori cum spun eu, ori cum spui tu“. E de presupus că ar putea începe atunci să fac schimb de informații, să regândească abordarea și să ajungă la o concluzie de tip *win-win*, cu condiția ca răul deja făcut să nu fie prea mare.

Dacă însă concepțiile rămân neschimbate, orice încercare de reconciliere va fi percepută drept frustrantă. Să încerci să negociezi concluzii sau ultimatumuri deja pronunțate, e ca și cum ai încerca să dobori un sequoia cu un briceag. Poți să râcâi cât vrei, nu se va clinti. Nu vei ști de unde s-o apuci, nu-i vei găsi nici o rezolvare.

Să presupunem că vreau să vă angajez în firma mea, dar solicitați un salariu de 50 000 de dolari pe an. Atât ați conchis *dumneavoastră* că ați merita. Pe baza grilei de salarizare a firmei, vă ofer 30 000 de dolari. Aceasta ar fi concluzia *mea*. O să-mi

repetăți că mai puțin de 50 000 nu puteți accepta, iar eu o să vă spun că nu pot oferi mai mult de 30 000. Nici unul dintre noi nu va vrea să renunțe la poziția lui.

Ca să ieșim din acest impas, dar și din spirit de armonie, o să zic:

— Bine, *poate că* aș putea urca la 30 200.

O să-mi răspundeți cu sarcasm:

— Iar eu s-ar *putea* să cobor la 49 990.

Ne vom înfrunta ca doi tauri într-o coridă.

— Atâta tot? mă veți întreba.

— Atâta tot, o să vă răspund.

Veți pleca negru de supărare să încercați în altă parte, în vreme ce eu voi rămâne să răsfoiesc teancuri de CV-uri.

Dar ce s-ar întâmpla dacă – în calitatea noastră de rivali în opinii – am căuta o soluție care să răspundă nevoilor amândurora? În timp ce ne vom câștiga reciproc încrederea, treptat, vom face schimb de informații, de experiență, de sentimente, aflând totodată care sunt trebuințele celuilalt. Pe parcurs, fiecare dintre noi va afla și cum vede celălalt problema, încercând să-i înțeleagă punctul de vedere. Vom ști atunci ce constrângeri acționează asupra celuilalt și de ce anume solicită cutare lucru, și nu altul.

Dacă încă nu reușim să depășim impasul legat de salariu, aș putea încerca altă abordare, și anume discutarea altor forme de recompensare care v-ar conveni.

Fiind de acord cu mine, vă veți arăta disponibil să repornim negocierea, respectând atât restricțiile, limitările și trebuințele mele, cât și pe ale dumneavoastră. Vom trece astfel de la o discuție pe salariu de tip competitiv *win-lose*, deoarece nu pot depăși un anumit barem, la o discuție din alte perspective, în care am ceva mai multă libertate de mișcare.

După o discuție sinceră într-o atmosferă de încredere reciprocă, vom fi conturat o situație în care, deși veți fi plătit cu numai 30 000 de dolari, veți primi bani și sub alte forme. Astfel,

acordul final va spune că veți primi mai mult de 20 000 de dolari sub forma următoarelor compensații:

- mașină din partea firmei;
- un cont de cheltuieli;
- un card de membru la un club sportiv;
- o cotă-parte din profitul firmei;
- împrumuturi cu dobânzi reduse;
- asigurare medicală gratuită;
- asistență stomatologică subvenționată;
- asigurare de viață gratuită;
- eventuale cheltuieli de spitalizare subvenționate în proporție de 85 % de către firmă;
- posibilitatea de a urma cursuri de perfecționare;
- posibilitatea de a deveni coacționar;
- mai puține ore de muncă pe săptămână;
- concediu de odihnă prelungit cu o săptămână;
- gestionarea propriului buget în proiecte;
- birou nou, cu fereastră;
- loc de parcare propriu;
- oportunități de educație pentru copiii dumneavoastră;
- cheltuieli de instalare;
- un bonus la realizarea cu succes a fiecărui proiect;
- secretară personală;
- trei centimetri în plus de burete sub mocheta din biroul dumneavoastră, ca să puteți țopăi;
- cumpărarea de către firmă a vechii dumneavoastră case, dacă va fi necesar;
- anual, o călătorie cu toate cheltuielile incluse la Convenția Asociației Industriașilor, din Hawaii;
- un mic procent, ca „drepturi de autor”, din vânzarea noilor produse.

Am depășit astfel, clar, orice alt contract de angajare semnat până acum. Lista de mai sus a fost întocmită tocmai pentru a da o idee de cum puteți produce bani sau, în unele cazuri, cum puteți obține satisfacții personale prin alte forme decât salariul.

Ar trebui să subliniez că lucruri precum cele din lista noastră costă de asemenea bani, dar forma aceasta de cheltuială poate fi mai acceptabilă din punctul de vedere al firmei. La urma-urmei,

spre deosebire de salariu, unele dintre beneficiile de mai sus nu sunt impozabile. Așadar, valoarea lor este mai mare astfel decât dacă vi le-ați fi asigurat singur, din propriul salariu. Am asistat, prin urmare, la un efect sinergic.

Nu uitați că cele 25 de beneficii din lista noastră sunt doar câteva dintr-o serie mai mare, iar unele pot să prezinte o valoare mai mare sau mai mică pentru dumneavoastră, în funcție de propriile trebuințe. Totuși, ele nu sunt nimic altceva decât bani sub diferite forme.

Ca ipotetic candidat la o slujbă, lista reformulată prezentată mai sus v-ar satisface poate nevoile într-o măsură mai mare decât un salariu de 50 000 de dolari. În acest caz, să nu-l compătimiți pe patron: în general, un angajator experimentat obține valoare în schimbul acestor lucruri cuantificabile.

Am prezentat mai sus un exemplu ipotetic apropo de cum puteți regândi o negociere pentru a veni în întâmpinarea rivalilor în opinii. Am trăit însă în realitate o experiență similară.

Acum câțiva ani, eram reprezentantul unei mari corporații care încerca să achiziționeze o mină de cărbune în estul statului Ohio. Proprietarul minei era un negociator care juca dur și cerea din start 26 de milioane de dolari. Noi i-am oferit pentru început 15 milioane.

— Cred că glumiți! a izbucnit el.

Corporația a replicat:

— Ba nu! Dați-ne însă un preț realist și ne vom gândi.

Proprietarul era însă de neclintit: 26 de milioane.

În lunile care au urmat, clientul a oferit pe rând 18 milioane, 20, 21 și 21 de milioane și jumătate, dar proprietarul a refuzat. Blocate într-un punct mort, nici una dintre părți nu a mai făcut nici o mutare. Lucrurile stăteau astfel: o ofertă de 21 de milioane și jumătate contra o cerere de 26 de milioane. Cum spuneam și mai sus, e aproape imposibil să găsiți soluții de negociere creative după ce au fost enunțate concluziile. De vreme

ce vă lipsesc informațiile legate de trebuințele celuilalt, e imposibil să reformulați sau să remodelați propunerile.

Uluit că acel proprietar refuza să accepte ceea ce părea a fi o ofertă corectă, am mers să iau masa cu el într-o seară. De fiecare dată când ne întâlneam, îi explicam că firma fusese mai mult decât rezonabilă în ofertele pe care le-a făcut. Omul rămăsese însă întotdeauna tăcut sau schimba subiectul. Într-o seară, mi-a spus:

— Știi, fratele meu a luat 25 de milioane și jumătate plus alte bonusuri pe mina lui.

— Aha! m-am gândit. Țsta e motivul pentru care a rămas blocat pe o sumă. Are alte trebuințe, pe care se pare că le-am neglijat.

Având această informație, am convocat șefii firmei implicați în tranzacție și le-am spus:

— Să aflăm exact ce a primit fratele lui, apoi putem regândi oferta noastră. Se pare că avem de-a face cu nevoi personale importante, care nu au aproape nici o legătură cu valorile de piață așa cum le știm.

Am colaborat cu acei oameni și am ținut cont de aceste idei. La puțină vreme după aceea, contractul a fost semnat. Prețul final era convenabil corporației, dar formele de plată și bonusurile acordate au fost astfel gândite, încât proprietarul s-a simțit mult mai recompensat decât fratele său.

B. Rivalii viscerali

Am remarcat faptul că *rivalii în opinii* pot fi abordați la un nivel intelectual, cu fapte și perspective de interpretare. Astfel, în ciuda diferențelor dintre punctele de vedere inițiale ale celor două părți, se pot crea condițiile pentru rezolvarea creativă de probleme.

Un *rival visceral* este însă un adversar emoțional, care nu numai că nu e de acord cu părerea dumneavoastră, dar vă neagă

în însăși esența dumneavoastră. El poate fi în stare să vă vadă ca fiind investit cu rațiuni malefice sau obiecte, creându-se astfel o atmosferă apăsătoare, cu prejudecăți și acuzații, cu po-lize de plătit. În mod evident, acesta nu este un mediu în care să puteți rezolva probleme creativ.

Odată ce ați întâlnit rivali viscerali, ei tind să rămână cu dumneavoastră multă vreme, pentru că e greu să-i schimbați. Nu vă va ajunge toată logica, nici faptele, ideile sau dovezile de pe lume pe care le-ați aduce. Așa că încercați dintru început să nu vă creați astfel de adversari. Trebuie să vă feriți să vă faceți un astfel de rival la fel cum vă feriți de ciumă.

Întrebarea următoare ar fi cum îl transformați pe un individ într-un rival visceral. O persoană devine un adversar emoțional în momentul în care îi este atacată „ imaginea ”.

Imaginea percepută este ceea ce vreau să-i las pe ceilalți să creadă despre mine. Este reprezentarea de sine pe care individul vrea s-o arate lumii, *în mod public*. Când îmi pasă de impactul pe care îl are asupra imaginii mele o negociere dificilă, trebuie să mă asigur că reprezentarea pe care am proiectat-o despre mine în termeni de prestigiu, valoare, demnitate și respect nu a avut de suferit.

Imaginea de sine, pe de altă parte, privește modul în care un individ se percepe pe sine în *intimitate*. Este vorba despre cine crezi că ești, despre acea concepție pe care numai tu o ai despre tine, despre abilitățile tale, despre valoarea și rolul tău.

Cele două concepte se suprapun, dar numai în mică măsură. Pe scurt, le putem distinge doar din perspectiva, *publică* sau *personală*, din care le abordăm.

De dragul clasificării, să spunem că într-o discuție privată v-aș ataca personal, calificându-vă drept șarlatan, măscărici și mincinos. Acest atac gratuit poate că vă scoate din fire pe moment, dar imaginea de sine vă este prea puternic ancorată ca să fiți zdruncinat.

O să plecați clătinând din cap și gândind c-aș fi nesuferit, ba chiar mai mult, bolnav mintal. În plus, după o zi sau două, când mi-ar mai veni mintea la cap, mi-aș cere sincere scuze pentru aberațiile mele și probabil că m-ați ierta, de vreme ce discuția s-a purtat între patru ochi.

Dar dacă asta s-ar întâmpla în cadrul unei întâlniri în public sau în fața partenerilor dumneavoastră de afaceri? Deși propria imagine de sine ar găsi acuzațiile mele nefondate, v-ați simți lezat și insultat. În acel moment, probabil că ați avea reacția: „Ticălosul, data viitoare i-o voi plăti!”

Și dacă în următoarea zi, când ne-am întâlni, mi-aș cere scuze că m-am comportat ca un imbecil? Se prea poate să *nu-mi* acceptați scuzele, și să vă transformați într-un dușman feroce nu numai pentru orgoliul dumneavoastră rănit în urma ieșirii mele în public, ci și pentru că îmi cer scuze între patru ochi.

Oamenii sunt dispuși să facă multe ca să nu le fie lezată imaginea. Găsim cu toții resurse remarcabile când vine vorba să ne ferim de astfel de situații, de la distorsionare și raționalizare, până la părăsirea scenei. Cum spunea un cântec odinioară celebru, „Ceea ce este prea dureros ca să ne reamintim, alegem pur și simplu să uităm.”

În urmă cu zece ani, am întâlnit un director care fusese concediat pe nepusă masă după ce lucrase ani de zile cu cel mai mare devotament. Nu le spusese familiei sau prietenilor că fusese concediat și în fiecare dimineață își lua servieta și mergea în Manhattan cu trenul obișnuit. După aceea, petrecea zile nefârșite într-un cinematograful din Times Square sau la biblioteca publică, până când era vremea să ia trenul spre casă.

Trecuseră aproape două luni când lumea lui artificială s-a prăbușit, după ce soția lui a sunat pe nepusă masă la serviciu. Povestea este tragică, dar descrie întocmai ce iluzii incredibile suntem capabili să născocim pentru a ne apăra statutul în ochii celorlalți, de care ne pasă. Dacă citiți piesele lui Eugene O'Neill și Tennessee Williams, veți vedea că este o temă

recurentă – întreținerea unor simulări și speranțe nerealiste pentru a proteja imaginea pe care ne-am creat-o în ochii celorlalți.

Trebuie să fim permanent conștienți de comportamentul disperat și irațional la care pot recurge oamenii pentru a-și salva reputația și să evităm pe cât posibil orice atac în public la adresa persoanelor cu care avem de-a face. E nevoie de antrenament în acest sens, pentru a ne putea susține ideea în fața adversarilor fără să le lezăm imaginea.

Este necesar să fiți cât mai concis și să vă prezentați cauza fără a vă crea dușmani „emoționali“. Nu uitați nici o secundă legea fizicii, care spune că „orice acțiune imprimă o reacție“, idee sintetizată astfel de Bernard Baruch: „Două lucruri dăunează inimii – să urci trepte și să cobori oameni.“

Vorbind despre consecințele și riscurile pe care le implică faptul de a-ți face un rival visceral, sunt două episoade pe care vreau să le amintesc.

În primul este vorba despre o supraveghetorie pe nume Kate, o angajată competentă dintr-o corporație cu o „mentalitate emancipată“. Doctrina firmei susținea că, dacă un angajat consideră că șeful lui nu a răspuns unei nemulțumiri, are dreptul să apeleze la ierarhia superioară, adică să treacă peste autoritatea șefului și să ajungă până la președintele organizației, dacă este cazul. Kate avea motive să creadă că șeful ei se purta incorect față de ea, iar după ce a încercat fără rezultat să rezolve problema la nivel local, s-a hotărât să-și exercite drepturile.

I-a scris așadar o petiție președintelui, după care a ajuns la sediul central pe cheltuiala firmei. Aici s-a întâlnit cu vicepreședintele de departament, situat în ierarhia firmei cu două trepte deasupra șefului ei. După ce a prezentat faptele, șeful ei direct nu se afla într-o situație foarte fericită.

La o săptămână de la întoarcere, Kate a fost chemată la o întâlnire cu șeful ei direct și cu șeful acestuia, ocazie cu care cel dintâi și-a recunoscut comportamentul incorect și i-a cerut scuze lui Kate, promițând că va răspunde solicitării ei. Din

acel moment problema era rezolvată, spre mulțumirea ei, însă relația cu superiorul direct nu a mai fost niciodată la fel.

Printre altele, acesta a început să-i facă publice erorile și ținea o evidență cu sosirile și plecările ei. În lunile care au urmat, făcea mereu mici remarci disprețuitoare la adresa ei în timpul ședințelor și rar se întâmpla să-i furnizeze la timp informațiile necesare pentru a-și planifica acțiunile și a-și face me-seria. Deși primise o mărire de salariu, era mai puțin decât se așteptase.

La zece luni după episodul de „emancipare a mentalității“, Kate a priceput mesajul și a părăsit „captivitatea“ pentru o slujbă pe care mi-a descris-o drept „lapte și miere“.

Cel de-al doilea episod îl are ca protagonist pe Vince, profesor de științe sociale și antrenor de baseball, cu vechi state de plată la un liceu metropolitan. Din cauza schimbărilor demografice și a unui conflict de mici proporții legat de plătirea unor taxe în districtul lor, directoarea a convocat o întâlnire a întregului corp profesional pentru a discuta ce reduceri de buget urmau a fi făcute. Venise cu o prezentare elaborată, iar concluziile ei decurgeau firesc din datele furnizate. La momentul concluziei, în timp ce-și strângea materialele, a pus o întrebare retorică:

— Are cineva vreo observație de făcut?

Vince a mușcat momeala neintenționată și a subliniat câteva greșeli de logică pe care le făcuse directoarea selectând statisticile prezentate. În continuare, a argumentat convingător că planul de acțiune și concluziile directoarei nu puteau fi sprijinite de dovezile aduse.

Afirmațiile lui erau cu atât mai relevante pentru directoare, cu cât aceasta avea un masterat în matematică și-l cita mereu pe Michelangelo: „Amănuntele creează perfecțiunea, dar perfecțiunea nu e un amănunt.“ Lui Vince nu i s-a spus nimic cu privire la acest scurt interludiu din lunga lui carieră profe-

sională. Cu toate astea, în următorul semestru a fost mutat ca antrenor la echipa de fotbal, iar un an mai târziu a fost transferat la un alt liceu, foarte departe de unde locuia.

Din câte știu, Vince încă mai face naveta ca să ajungă la serviciu. Cariera lui pare să fi fost frântă. Pe drumul spre succes, Vince a fost tras pe dreapta.

Aceste două cazuri demonstrează la ce riscuri vă expuneți atunci când ridiculați pe cineva în fața celorlalți. Chiar și când aveți dreptate, ferțiți-vă de orice ocazie în care ați putea umili pe cineva – cel puțin în public. Nu uitați acest lucru nici o secundă, nu numai de dragul lor, ci și de dragul dumneavoastră. În ultimă instanță, dacă evitați să vă faceți un adversar visceral, evitați o situație de *nemulțumire reciprocă*.

Există două reguli, sub forma a două restricții categorice, care trebuie respectate dacă vreți să vă asigurați că nu vă faceți adversari viscerali:

1) Nu uitați niciodată câtă forță are propria dumneavoastră atitudine

Vă amintiți, ceva mai devreme spuneam că negocierea, fie că se desfășoară acasă sau la serviciu, este un joc – „Îmi pasă, dar nici chiar atât de mult.” Chiar și atunci când aveți toate motivele de pe lume ca să vă răzbunați pe celălalt, abțineți-vă și nu uitați nici o clipă: rareori vă mănnește actul provocator în sine; chinuitoare devine mai degrabă propria dumneavoastră perspectivă asupra lucrurilor. Nimeni și nimic nu vă poate supăra decât dacă dumneavoastră permiteți asta. La o asemenea conduită se referea Thomas Jefferson când spunea: „Nimic nu conferă unei persoane mai multe avantaje în relația cu cineva decât să-și păstreze calmul și siguranța în orice împrejurare.” Repetați-vă tot timpul: „E doar un joc. E o lume a iluziilor. O tactică percepută nu mai este o tactică. Îmi pasă, dar nu chiar atât de mult.”

2) Nu judecați niciodată rațiunile și acțiunile celorlalți

De vreme ce nu puteți privi în inima sau mintea unui om, este absurd să credeți că ați putea afla ce anume îl motivează sau îl stimulează. De multe ori nici el însuși nu știe.

Mai mult chiar, dacă evaluați prea devreme informațiile primite, interlocutorul dumneavoastră fie se va îndepărta, fie va înceta să mai comunice cu dumneavoastră.

De pildă, să spunem că un copil vine seara acasă și le spune părinților:

— Mamă, tată, știți, astăzi mi s-a oferit o țigară cu marihuana.

— *Poftim?* strigă părinții la unison, sperînd copilul cu reacția lor. Fără să vrea, copilul se va închide în sine și va urma o pauză lungă. Însă întrebarea este: cam cât de sinceră și deschisă va fi discuția care va urma?

Și nu neapărat doar cu acest prilej izolat, dar pe viitor? Va veni oare acel copil la părinții săi să-i țină la curent în privința aceasta în lunile și anii care urmează? Mă îndoiesc.

De ce? Deoarece copiii sunt suficienți de deștepți ca să știe că nu e convenabil să vii cu o problemă și să pleci cu două. Dacă vă comportați precum acei părinți la serviciu sau acasă, vă suprimați singur sursele de informații, iar abilitatea dumneavoastră de a negocia pentru a câștiga devotamentul celorlalți este pusă puternic în pericol.

Acest gen de izbucnire din partea părinților poate părea extrem; și totuși, există destule situații familiare în care recurgem la astfel de judecăți negative prin limbajul pe care îl folosim și semnalele transmise odată cu el. Ca să ilustrăm:

• Exemplul 1

Unul dintre părinți intră în camera copilului său și spune:

— Locul ăsta arată ca o cocină! Guiț-guiț!

• *Exemplul 2*

Soțul îi spune soției:

— Nu-ți pasă de mine! Nu poți să-ți golești farfuria la gunoi înainte s-o pui în chiuvetă la spălat?

• *Exemplul 3*

Un părinte scos din fire țipă la progenitura sa:

— Muzica de sălbatici de la casetofonul tău este prea tare, poluezi tot cartierul!

• *Exemplul 4*

Un negociator se întoarce spre partenerul de discuții și-i zice:

— Analiza acestor date și felul în care ai reprezentat costurile sunt total greșite.

Cred că reiese destul de clar că, în fiecare dintre cele patru exemple, vorbitorul își asumă o poziție de judecător, iar evaluarea lui se referă la stilul de viață al celuilalt, la valorile lui, la respectul, integritatea sau inteligența lui.

Nu vreau să spun că veți reuși să vă transformați membrii familiei în oponenți viscerali ținându-le asemenea mici discursuri moralizatoare, ci doar că astfel de modalități de exprimare în public îi pot insulta pe oameni și le pot afecta imaginea întreținută față de ceilalți. Mai mult decât atât, este greu să elimini asemenea obișnuințe din discurs, ele putând afecta mai târziu situațiile în care încrederea nu a fost pe deplin instituită și în care sensibilitatea este mare.

E foarte simplu să înlăturați posibilitatea ca o asemenea situație să se producă. Tot ce trebuie să faceți este să înlocuiți cuvântul „tu“ cu „eu“ în toate aceste mesaje. Prin recurgerea la „eu“ sau „mie“/„mine“, vă veți exprima propriile dumneavoastră sentimente, reacții și trebuințe, fără să emiteți judecăți la adresa celuilalt.

Iată cum se modifică discursul în cele patru exemple de mai sus:

• *Exemplul 1*

— Când camera ta nu e îngrijită, sunt foarte deprimat, frustrat și supărat.

• *Exemplul 2*

— Mi se pare că, dacă resturile sunt aruncate din farfurie, petrec doar jumătate din timp spălându-le. Iar lucrul ăsta este important pentru mine, fiindcă urăsc să spăl vasele.

• *Exemplul 3*

— Muzica dată foarte tare mă obosește. Sunt frânt și nervos, iar muzica asta mă irită și mai rău.

• *Exemplul 4*

— Probabil că aceste informații mie îmi spun altceva. Am senzația că...

Afirmam mai devreme că anumite situații de opoziție sunt esențiale, întrucât pot avea ca efect dezvoltarea și progresul. Orice formă de progres provine din împrejurări adversative – prin acțiunea celor nemulțumiți de *status quo*. Acești oameni, cu ideile lor diferite și cu modalități diferite de acțiune, generează acea tensiune necesară pentru a găsi soluții creative și noi posibilități – însăși baza progresului.

Așadar, prețuiți-i pe rivalii dumneavoastră în opinii ca pe niște potențiali aliați și aduceți-le la cunoștință punctele dumneavoastră de vedere cu sinceritate și perseverență, fără a permite ca rezultatul final să fie afectat de orgoliul dumneavoastră. Deși există tensiuni, lucru normal, ar trebui să vă rețineți manifestările emoționale, astfel încât să nu vă schimbați rivalii în opinii în rivali viscerali.

Pe măsură ce am prezentat conceptele și ideile din capitolul de față, cred că a devenit evident că nu vorbim aici despre un joc de-a ademenitul sau de-a trasul pe sfoară. Într-o negociere colaborativă, nu e nevoie de uneltiri, amenințări, induceri în eroare, manipulări, șiretlicuri sau acțiuni lipsite de scrupule.

Dimpotrivă, strategia sugerată de mine aici este orientată înspre construirea și menținerea unei relații de durată, în care cele două părți să-și canalizeze energiile ca doi egali pentru a rezolva problemele în beneficiul amândurora. Vor crea astfel o atmosferă de încredere, în care trebuințele ambilor vor fi pe deplin satisfăcute, iar pozițiile – consolidate.

Soluția de compromis

Din nefericire, numeroși negociatori consideră compromisul ca fiind sinonim cu colaborarea. Ei bine, nu e așa. Prin chiar definiția lui, compromisul este acordul prin care fiecare dintre părțile implicate cedează ceva ce-și dorea cu adevărat. Este acel rezultat prin care nici unul dintre partenerii într-o negociere nu-și satisface pe deplin trebuințele.

Strategia bazată pe compromis pleacă de la premisa falsă că nevoile dumneavoastră și ale mele sunt întotdeauna în opoziție. Prin urmare, e imposibil să fie atinsă vreodată o soluție reciproc avantajoasă. Dacă acționăm în funcție de aceste presupuneri, fiecare dintre noi va începe să emită cereri ieșite din comun, astfel încât să aibă de unde face concesii.

Când asupra noastră încep să acționeze acele presiuni care țin de binele societății ca întreg, reușim să găsim un compromis undeva în punctul de mijloc al pozițiilor noastre extreme. Această soluție este acceptată în așa fel încât să depășim acel impas, dar nici unul dintre noi nu va fi cu adevărat mulțumit.

Frustrați din punctul de vedere al trebuințelor noastre, vom găsi o oarecare mângâiere în platitudini și clișee de genul: „Mai puțin e mai bine decât deloc“, „Mai lași tu, mai las și eu“ sau „O negociere reușită este aceea la sfârșitul căreia ambele părți

sunt oarecum mulțumite“. Nu mai e nevoie s-o spunem: nimănui nu-i convine să sprijine o practică în urma căreia nimeni nu a obținut ceea ce-și dorea cu adevărat.

Dacă ar fi să aplicăm cuvânt cu cuvânt „formula compromisului“ la unele dintre dilemele de negociere din viață, soluțiile ar fi ridicole. O să mă explic prin intermediul următoarelor anecdote.

• *Sceneta 1*

Un cuplu de absolvenți ai Universității din Seattle, Washington, decid să-și petreacă vacanța de iarnă împreună. El vrea să meargă la Las Vegas, iar ea la Taos, New Mexico. Tot ce știm e că fiecare dintre ei și-a ales destinația de unul singur.

Să presupunem că recurgem doar la aspectul geografic pentru a găsi o soluție de mijloc. Aplicând metodic formula de compromis, cuplul respectiv ar trebui să-și petreacă vacanța undeva pe lângă Polacca, în rezervația indiană Hopi din nordul statului Arizona.

Am exagerat, normal, tocmai pentru a-mi sublinia ideea. Cred că e evident că, dacă acel cuplu va face schimb de informații, de experiență, ipoteze și așteptări, va găsi o locație potrivită, iar călătoria îl va mulțumi deplin pe fiecare în parte.

De dragul demonstrației, vom conveni că soluția ar fi, de pildă, Lacul Tahoe și Valea Squaw, pentru cazul în care el are nevoie să joace la cazino și să se amuze, iar ea, să schieze și să se bucure de aerul curat.

• *Sceneta 2*

De curând un prieten al meu, căruia-i spunem cu simpatie „marele Buddha“, „Iluminatul“, mi-a povestit o întâmplare interesantă legată de compromis. I se zicea „Iluminatul“ deoarece într-o bună zi și-a părăsit nevasta și băiatul nou-născut pentru a se dedica în întregime căutării adevărului. În acest caz

particular, înălțătoarele căutări au durat vreo 22 de ore, dar po-recla a rămas.

Marele Buddha a povestit cum, într-o duminică, a avut o dispută cu cei doi fii ai lui adolescenți, la sfârșitul mesei în familie. Obiectul conflictului îl constituiau niște resturi de cartofi întregi la cuptor – nicidecum cea mai gravă dintre problemele omenirii. Fiecare dintre cei doi copii era de părere că i se cu-veneau lui, iar cearta se întetea.

Asumându-și rolul de patriarh, dar fără a solicita vreo in-formație suplimentară, prietenul meu a hotărât în locul lor. În buna tradiție budistă a „căii de mijloc“, a împărțit porția de mân-care disputată și le-a dat jumătățile celor doi rivali. Mulțumit de soluția găsită, s-a retras mai apoi în living să găsească pacea și liniștea – sau nirvana, cu ajutorul televizorului.

În acea seară, mai târziu, Marelui Buddha i s-a sugerat să-și revizuiască „compromisul perfect“, întrucât se pare că unul dintre băieți nu voise decât crusta de pe cartofi, în vreme ce celălalt voia doar miezul. În mod evident, nevoile lor nu se aflau în opoziție, iar cea mai bună soluție nu consta într-un compro-mis simetric.

• *Sceneta 3*

Când eram copil, împărțeam aceeași cameră cu sora mea mai mare. Deși diferența de vârstă dintre noi era foarte mică, ca nivel de inteligență și maturitate ea mă vedea în capătul opus al lumii. Pregătirea erudită și nivelul ei de cultură erau într-un contrast evident cu activitățile mele de monitorizare atentă a aventurilor radiofonice ale lui Jack Armstrong și ale Umbrei.

Date fiind aceste interese diferite și spațiul restrâns al dor-mitorului nostru, ne certam adesea pe ce anume considera fieca-re ca fiind deranjant și lipsit de considerație în comportamentul celuilalt. Luni la rând, am încercat să ajungem la un compro-mis alegând calea de mijloc în analiza punctelor de vedere sau lăsând fiecare de la sine. Nici chiar cu îndrumarea părinților

sau în urma planurilor și acordurilor scrise controversa nu s-a rezolvat.

În ultimă instanță, chestiunea a fost soluționată atunci când ne-am dat amândoi seama că pierdusem atâta timp și energie căutând un compromis dintr-o perspectivă matematică. Am recunoscut amândoi că puteam rezolva problema spre mulțumirea fiecăruia în parte, apoi am putut gândi dincolo de limitele evidente de spațiu sau resurse, ore și materiale. Soluția care a convenit amândurora a fost cumpărarea unui set de căști de urechi pentru ascultarea radioului.

După aceea am avut voie să ascult radioul oricând voiam, fără să-mi deranjez sora. Ce pare a fi culmea în tot acest episod este că astfel l-am auzit pe Kellogg anunțând „Ocazia vieții – legitimația de detectiv junior“, ceea ce se prea poate să-mi fi influențat decisiv destinul.

După cum arată și exemplele de până acum, „formula de compromis bazată pe statistică“ nu garantează în mod necesar rezultatul în rezolvarea favorabilă a unui conflict. Dacă această tehnică este aplicată în exces, se va amplifica duritatea jocului, iar în plus vor fi puse în scenă manevre și tactici de acum familiare, ultimatumuri și comportamente egoiste și potrivnice.

Ceea ce *nu* înseamnă că opțiunea compromisului trebuie înlăturată întotdeauna cu totul. Adesea, în funcție de circumstanțe, strategia compromisului este chiar nimerită. De aceea trebuie să recunoașteți că, din când în când, pentru a fi într-adevăr eficient, trebuie să faceți compromisuri, să vă adaptați, să convingeți, să vă confrunțați cu celălalt și chiar să fiți pregătit să vă retrageți din scenă.

Cu toate acestea, într-o relație de durată cu partenerul de negociere, ar trebui să vă străduiți să găsiți o soluție nu doar acceptabilă, ci și reciproc avantajoasă. Dacă împrejurările o cer, probabil că va fi nevoie să vă regândiți strategia inițială de co-

laborare pentru a da dovadă de mai multă adaptabilitate sau, după caz, chiar de spirit competitiv.

Într-un mod foarte asemănător cu un mare maestru șahist, un negociator de succes trebuie să cunoască orice strategie posibilă de la prima mutare până la încheierea jocului. Apoi se va putea implica în jocul negocierii cu încrederea că este pregătit pentru orice mișcare posibilă. E necesar în același timp ca el să se străduiască să găsească acea soluție care să ofere ambelor părți ceea ce-și doresc. Astfel, el știe că un compromis este acceptabil, dar nu și reciproc avantajos. E un fel de soluție de rezervă, o strategie de final, la care s-ar putea recurge pentru a evita apariția unui punct mort în negociere.

Pe parcursul acestui capitol, a reieșit clar ideea că, pentru a fi câștigător într-o negociere, nu trebuie în mod automat să existe și un învins. A învinge înseamnă a urmări un obiectiv în acord cu propria realitate și a reacționa în acest sens cu o strategie corespunzătoare.

A câștiga înseamnă a urmări propriile trebuințe, rămânând în același timp consecvent credințelor și valorilor personale; înseamnă a afla ce-și dorește celălalt și a-i indica modalitatea de a obține acel lucru, obținând în același timp și tu ceea ce-ți dorești.

Și este într-adevăr posibil ca amândoi partenerii dintr-o negociere să obțină ceea ce-și doresc, întrucât nu există doi indivizi identici ca simpatii sau antipatii, ca dorințe și nevoi. Fiecare dintre noi încercăm să răspundem unor trebuințe personale, care diferă însă, așa cum ni se deosebesc amprente.

În mod ironic, încercând să obțin ceea ce-mi doresc, voi fi doar parțial satisfăcut după ce voi reuși să obțin acel produs, serviciu, drept sau lucru – acel *ceva* pentru care negociez. În mai mare măsură voi fi mulțumit ca urmare a procesului în sine – mulțumit de *cum* se va desfășura negocierea ca atare. Aduceți-vă aminte episoadele din capitolele precedente, privitoare la acel cuplu care voia să cumpere un orologiu vechi sau la felul

în care am reușit să fac rost de un ziar, în așa-zisul „miracol de pe strada 54“! În acele episoade, natura procesului răspundea prin sine însăși unor trebuințe și naștea sentimentul de mulțumire.

Însăși această natură și răspunsul pe care-l dă unor trebuințe procesul în sine ne determină pe toți să facem lucruri fără noimă. I-ați observat vreodată pe turiștii care se întorc din vacanța lor exotică? După numai două săptămâni, îi vedeți aliniați la coadă în aeroporturi, cu cămășile lor hawaiiene și rochiile colorate, cu sombrero uriașe – mă uit la ei și-mi vine să zâmbesc, după care îmi amintesc că sunt și eu mândrul proprietar al unui *serape*!

Dacă nu știți ce este un *serape*: este o manta, un poncho, o pătură din lână colorată pe care o poartă mexicanii pe umeri. Mai mult decât atât, cele mai multe astfel de *serape* se vând la prețuri exorbitante unor *gringo* veniți din nord.

Înainte să vă spun cam cum am ajuns să-l cumpăr, să vă povestesc câte ceva despre istoricul și trebuințele mele. Încă de când eram copil, trebuie să spun cu toată sinceritatea că *nu* îmi doream un *serape*. Niciodată nu am tânjit, nu am jinduit la un *serape*. Nu mă vedeam niciodată purtând așa ceva, nici măcar în fanteziile mele cele mai năstrușnice. Puteam să trăiesc o viață fără *serape* și să gândesc: „A fost o viață frumoasă“. Așa stând lucrurile, de ce s-a dezvoltat și a fost satisfăcută o astfel de nevoie – o nevoie pe care n-o avusesem niciodată?

În urmă cu șapte ani, am mers cu soția în Mexico City. În timp ce ne plimbam, m-a strâns deodată de braț, spunând:

— Ia te uită! Niște luminițe colo! (Așa vorbește ea, nimic de speriat.)

— A, nu, n-am venit până aici ca să mergem la târgurile pentru turiști. Vreau să mă bucur de parfumul unei culturi diferite, să dau față cu necunoscutul, să intru în contact direct cu umanitatea neperversă, să experimentez viața autentică, să mă plimb fără scop pe străzi. Dacă vrei să te-neci în mercantilism, n-ai decât. Ne vedem la hotel.

Iar soția mea, hotărâtă și independentă ca de obicei, mi-a făcut din mână și-a plecat. Plimbându-mă fără scop pe străzi, am remarcat la o oarecare distanță un localnic care, în ciuda căldurii, purta un *serape*. De fapt, purta o grămadă de *serape* și striga:

— O mie două sute de pesos!

„Cu cine vorbește? m-am întrebat. Sigur nu cu mine. În primul rând, n-are de unde să știe că sunt turist, și apoi, nu cred că dau impresia, nici măcar subliminal, c-aș vrea să cumpăr așa ceva.“ Cum spuneam, *în nici un caz* nu-mi doream un *serape*!

Făcând toate eforturile să-l ignor, mi-am croit cumva drum mai departe.

— Bine, spuse el. Cobor de la 1 200 de pesos la 800.

În acel moment, m-am adresat lui pentru prima dată direct:

— Amice, respect inițiativa dumitale, sânguința și insistența dumitale. Cu toate acestea, nu *doresc* să cumpăr un *serape*. Vrei deci, te rog, să-ți vinzi marfa în altă parte?

— *Si*, a răspuns, arătându-mi că a înțeles perfect.

Și am luat-o din nou la picior, doar ca să-i aud iarăși pașii în urma mea. Ca și cum era legat de mine, mergea în spatele meu și striga:

— Opt sute de pesos!

Oarecum iritat, am mărit pasul, dar vânzătorul de *serape* se ținea scai de mine. La un colț de stradă aglomerat m-am oprit, iar el și-a continuat conversația de unul singur:

— Șase sute de pesos!... Cinci sute!... Bine, patru sute de pesos!

Când am putut traversa în sfârșit strada, am țâșnit pe trotuarul celălalt în speranța că-mi va pierde urma. Dar, înainte să mă-ntorc, i-am auzit pașii și vocea:

— Senor, patru sute de pesos!

Transpirasem, mi-era cald, eram obosit, iar insistența lui mă scosese din sărite. Cu răsuflarea tăiată, m-am întors spre el și i-am spus printre dinți:

— La naiba, ți-am zis că nu vreau să cumpăr nimic. Nu mai veni după mine!

Din atitudinea și tonul meu, a părut că înțelege mesajul.

— Bine, ați învins, a răspuns. *Numai și numai pentru dumneavoastră*, două sute de pesos.

— Ce-ai spus? am strigat, surprins și eu de propriile-mi cuvinte.

— Două sute de pesos! a repetat.

— Ia să văd cum arată unul!

De ce i-am cerut asta? Aveam nevoie de un *serape*? Voiam un *serape*? Măcar mi-ar fi plăcut să am un *serape*? Nu, nu prea cred – dar poate că mă răzgândisem.

Nu trebuie să uităm că localnicul plecase de la prețul de 1 200 de pesos, iar acum voia doar 200. Nici măcar nu știusem ce fac, dar cumva negociasem prețul.

Când am început să negociem mai în amănunt, am aflat de la acel vânzător că cel mai mic preț cu care dăduse vreodată un astfel de *serape* fusese 175 de pesos, iar cumpărătorul era un tip din Winnipeg, din Canada, ai cărui părinți erau însă din Guadalajara. Pe al meu am dat 170 de pesos.

Era cald afară și transpiram. Totuși, purtam *serape*-ul și mă simțeam fantastic. L-am strâns în jurul trupului ca să-i pun conturul în evidență, așa modest cum era el, și m-am admirat în vitrine în drum spre hotel.

Soția mea stătea pe pat și citea o revistă, iar eu radiam de fericire:

— Ia uite ce-am cumpărat!

— Ce ai cumpărat? a vrut să știe.

— Un *serape* frumos!

— Și cât ai dat pe el? a întrebat cu detașare.

— Păi, să-ți spun cum a fost, am spus plin de încredere. Un negociator localnic voia 1 200 de pesos, dar iată că negociatorul internațional – cel cu care îți petreci de obicei sfârșitul de săptămână – l-am cumpărat cu doar 170 de pesos.

— Ca să vezi ce interesant, făcu ea cu o grimasă. Am cum-părat unul exact la fel cu 150 de pesos. E în dulap.

Mi-a căzut fața și, după ce am verificat în dulap, m-am așe-zat și m-am gândit ce se întâmplase.

Care era totuși motivul pentru care cumpărasem acel *serape*? Avusesem vreo secundă nevoie de așa ceva? Îmi dorisem vre-odată un *serape*? Îmi plăcuse vreodată un *serape*? Nu, nu cred. Dar acolo pe străzile din Mexico City, nu întâlnisem un vânză-tor ambulant, ci un exponent al unei piețe care știa să specu-leze aspectele psihologice ca orice alt negociator internațional. Acest individ construisese un proces care răspundea anumitor tre-buințe ale mele. Ca să fiu exact, răspunsese unor nevoi pe care nici nu știam că le aveam.

Mă refer aici, evident, nu numai la *serape*, ci la ceva bine ascuns, pitit undeva într-un colț și care ar putea fi numit *sera-pe*-ul meu figurat. Acel ceva care te face să cumperi cavale-ristul canadian din porțelan fabricat în Hong Kong, autenticele coliere din scoici culese cu mâna din Maui, cutare inel cu spe-cific Navajo, cutare bijuterie din turcoaz de Bisbee, dublonul spaniol vechi găsit pe țărmurile Floridei sau cutare cataramă originală Wells Fargo.

Toate acestea sunt, pentru mine, *serape* – și aproape toată lumea are așa ceva. Ia gândiți-vă la propriile dumneavoastră achiziții de tip *serape*. Obiectul respectiv propriu-zis sau pro-cesul în sine a răspuns trebuințelor dumneavoastră?

În esență, mesajul meu este simplu. Puteți obține ceea ce vă doriți cu condiția să recunoașteți că fiecare persoană este unică, iar trebuințele voastre pot fi reconciliate. În același timp, nu uitați nici o clipă că majoritatea nevoilor pot fi îndeplinite în funcție de modul în care reacționați și vă comportați. Solu-țiile reciproc avantajoase ar trebui să fie scopul dumneavoastră în orice negociere, iar mijloacele pentru a le atinge – abordă-rile de tip *win-win* colaborative.

partea a IV-a

Cum să negociați orice, oricând



10. Negocierea prin telefon și reținerea în scris a hotărârilor luate

*E liber cel ce știe să țină-n propria-i mână
puterea de a decide.*

SALVADOR DE MADARIAGA

Convorbirea telefonică reprezintă o legătură orală esențială în viața modernă. Zi de zi, probabil că folosiți telefonul mai des decât folosiți cuțitul, furculița sau lingura. Telefonul ca obiect are și o formă captivantă, în sensul că e ușor, simplu de mânuit și pare neprimejdios. Dar *este* el cu adevărat neprimejdios? Nicidecum. Telefonul poate cauza neînțelegeri grave („N-aveam nici cea mai vagă idee că la *asta* te-ai referit!“), poate fi folosit ca instrument al deziluziei („Vei primi preavizul prin e-mail“) și este o forță economică serioasă – milioane de dolari se câștigă sau se pierd în funcție de gradul de înțelegere cu care este utilizat.

Înainte de toate, telefonul solicită atenția. Când se aude țâșnirea lui insistent, ai întotdeauna acea reacție instinctivă: „Cine-o fi vrând să vorbească cu mine?“ Au existat și cazuri de oameni pe cale de a se sinucide și care-au fost opriți din gestul lor definitiv de nevoia irezistibilă de a răspunde la telefon.

Cu toate acestea, în ciuda semnificației sale, puțini oameni sunt dispuși să aprecieze rolul unic al telefonului pe parcursul unor negocieri. Vom analiza în continuare aceste aspecte frecvent întâlnite, evidențiind în primul rând *caracteristicile negocierilor prin telefon*.

1) Un grad mai mare de confuzie

Deoarece în cazul unei convorbiri telefonice lipsește feedback-ul vizual, este mai ușor să se creeze confuzii decât în

întâlnirile frontale. Atunci când vorbiți cu cineva la telefon, nu puteți observa mimica celuilalt, nici indiciile comportamentale. Adesea, interpretarea tonului vocii este greșită. Nu numai că puteți interpreta greșit tonalitatea vocii interlocutorului, dar puteți chiar presupune existența unor aluzii sau sensuri ascunse acolo unde ele nu sunt prezente – sau, dimpotrivă, să nu le vedeți acolo unde ele chiar există.

2) O ușurință mai mare în a spune nu

Este mai puțin complicat și lipsit de eforturi să refuzați prin telefon. Dacă vă sun și spun: „Mi-ar plăcea să faceți cutare lucru, dacă nu vă supărați...“, puteți replica prompt: „Nu pot, sunt foarte ocupat. Mulțumesc că m-ați sunat oricum.“ *Cling.* Cum nu ne aflăm față în față, vă este foarte ușor să mă refuzați.

Nu același lucru se poate spune dacă ne întâlnim. Apar, de pildă, la dumneavoastră în birou: „Vă rog... Am făcut atâta drum! Cât am mai umblat!“ și, văzându-mă acolo, tot transpirat, cu ochii în lacrimi, așteptând să-mi faceți o favoare, e greu de crezut că-mi veți spune nu în asemenea condiții.

De fiecare dată când o idee, o propunere sau o cerere necesită o schimbare în cursul lucrurilor, este nevoie de o prezentare verbală. Întâlnirea respectivă poate fi precedată de documente, scrisori și convorbiri telefonice, dar în sine acestea nu sunt convingătoare.

Mesajul este simplu: dacă vreți într-adevăr să obțineți ceva anume, susțineți-vă cauza singur – în persoană.

3) O rapiditate mărită

Negocierile prin telefon durează întotdeauna mai puțin decât întâlnirile față-n față. Și asta, deoarece negocierile frontale trebuie să justifice timpul, efortul deplasării și cheltuielile implicate.

Să spunem că puștiul dumneavoastră are probleme la școală. Dacă îi telefonați profesorului cu pricina, conversația va dura

cinci până la zece minute. Dacă însă vă faceți timp să mergeți la școală, discuția ar putea dura de la treizeci de minute până la o oră.

4) O competitivitate mai mare

Data fiind durata relativ redusă a tranzacției prin telefon, adesea nu este timp îndeajuns pentru a face schimb de informații și experiențe și pentru a explora posibilitățile de rezolvare reciproc avantajoasă. Acest fapt, în corelație cu natura formală a contactelor prin telefon, dă naștere unei ambianțe favorabile comportamentului de tip *win-lose* competitiv.

La telefon, oamenii tind să fie impersonali și la obiect. Conversația nu e spontană, iar regulile și procedurile diriguitoare sunt în centrul atenției. Prin urmare, va domina interlocutorul cu cele mai bune argumente.

Teoretic, dacă sunteți genul de negociator competitiv investit cu mai multă putere, ar fi în avantajul dumneavoastră să rezolvați o dispută prin telefon. Cu mențiunea că o astfel de abordare este parte din aceeași strategie a dumneavoastră de a câștiga pe seama celuilalt.

Deloc surprinzător, într-un asemenea context, eu, ca interlocutor al dumneavoastră, voi dori să aranjez o întâlnire frontală între noi doi. Atunci mă veți putea vedea nu ca pe o excepție statistică de la vreo regulă, ci ca pe o ființă în carne și oase. Când negociatorii se văd unii pe alții și se implică în schimbul firesc de saluturi, gesturi de încuviințare, surâsuri și scărpinări în cap, antagonismul dispare. Discuția este mai liberă, presiunile legate de timp sunt mai reduse și crește probabilitatea obținerii unui rezultat mulțumitor pentru ambele părți.

Înainte de a continua, voi descrie aici un scurt episod de negociere frustrantă și dificilă. Cum știe mai toată lumea, compania de telefoane poate fi un adversar formidabil.

Să spunem că primiți ca de obicei factura telefonică lunară și sunteți intrigat de prezența în desfășurător a unei presupuse

convorbiri către Kuala Lumpur, Malaezia, cu un cost de 72 de dolari. Sunteți orfan, singur, fără prieteni, burlac de-o viață și fără corigențe la geografie, așa că vă susțineți nevinovăția în fața companiei de telefoane.

Și totuși, încercând să explicați ce nedreptate vi s-a făcut, vă confrunțați cu un obiect de neclintit, sub forma unui supervisor ale cărui voce și încredere în sine vă amintesc de generalul Douglas MacArthur – dar cu fustă. După nenumărate conversații prin telefon, până și cei mai neînduplecați dintre noi tind să capituleze. În mare măsură, cauzele pentru acest eșec de negociere fac subiectul prezentului capitol. La urma-urmei, joci pocher cu un dealer pe nume Băftosu', care a inventat jocul și folosește propriul pachet de cărți.

5. Un risc mai mare

Prin însăși natura sa, o negociere prin telefon este în general mai rapidă și mai competitivă decât o întâlnire în persoană. Prin urmare, este de așteptat ca o astfel de negociere să aibă un câștigător și un învins.

Există implicit în aceste observații o axiomă pe care e bine s-o reținem: în orice tip de negociere, „rapid“ este de obicei sinonim cu „riscant“.

Fie că o negociere se desfășoară prin telefon, fie că are loc față în față, acțiunile pripite sunt o sursă de amenințare pentru cel care le întreprinde.

Cine își va asuma riscul unei negocieri rapide? Cel care este cel mai puțin pregătit și care nu poate determina caracterul imparțial al respectivei negocieri. Să presupunem că nu pot stabili cu certitudine, pe baza informațiilor și observațiilor pe care le am la dispoziție, dacă propunerea dumneavoastră e corectă în contextul unei negocieri între noi doi. Trebuie, în schimb, să mă bazez întru totul pe propria dumneavoastră reprezentare a situației. Dacă sunteți o persoană sinceră, onestă și fără ocolișuri, voi beneficia de pe urma acestei încrederi din partea mea

în integritatea dumneavoastră. Dar dacă buna-cuviință și aerul dumneavoastră de probitate sunt doar de fațadă? Dacă sub vorbele acelea potolite se ascunde un „escroc în stil sovietic“? În acest caz, voi fi tratat fără menajamente și înjosit.

De aceea, dacă vă găsiți în situația în care sunteți mai puțin pregătit, nu puteți verifica afirmațiile făcute și nu aveți nici o dovadă că puteți avea încredere în celălalt, regula generală este să așteptați. Cine sare într-o baltă mocirloasă, o tulbură și mai tare. Așteptați să se liniștească apele, să puteți vedea în perspectivă și să știți cu ce aveți de-a face. Cel mai adesea, un negociator se bucură de succes dacă tratează lucrurile răbdător și-și menține avantajele.

Așadar, dacă se întâmplă să intrați brusc într-o negociere și nu-i puteți stabili exact caracterul, luați-o mai încet și amânați puțin lucrurile. Când nu știți ce să faceți, cel mai bun lucru pe care-l puteți face e să nu faceți nimic. Este chiar nimerit să acționați atunci când acest lucru vă aduce în avantaj, și să nu acționați deloc dacă ar fi doar în avantajul adversarului dumneavoastră. Nu uitați, puterea nu este niciodată stabilă; trecerea timpului poate înclina balanța în favoarea dumneavoastră.

Uneori, negociatorii forțază lucrurile pentru a obține un rezultat imediat. Să zicem că, în negocierea dintre noi doi, eu aș fi ceva mai bine pregătit decât dumneavoastră sau, cel puțin, pot presupune, pe baza datelor și observațiilor mele, că un acord ori altul va răspunde trebuințelor mele. Nu am nevoie să mă bazez pe reprezentările dumneavoastră asupra situației, nici pe caracterul dumneavoastră integru. Evident, în această împrejurare, o să acționez rapid, fără să-mi asum nici un risc inutil.

6. Avantajul – de partea apelantului

Apelurile telefonice se fac din numeroase motive, iar uneori chiar fără motiv. Și totuși, cei mai experimentați indivizi recunosc faptul că telefonul poate fi folosit ca o armă, potențial

defensivă sau ofensivă, în arsenalul negocierii. Prin urmare, un negociator eficient nu „ia lucrurile de bune“, ci anticipează efectele acțiunii sau inacțiunii sale.

În orice convorbire telefonică, persoana care dă telefon – apelantul – se află pe o poziție privilegiată. Cel care primește telefon – apelatul – este handicapat.

Vom pleca de la ipoteza unei negocieri în derulare, o negociere îndelungată și anostă. Din punctul dumneavoastră de vedere, afacerea nu mai este prioritară, dar, deodată, eu voi telefona și vă voi sugera o soluție avantajoasă pentru amândoi. Să fie vorba despre un act impulsiv din partea mea sau despre o tactică bine gândită?

Se prea poate ca acel telefon să *nu* fie dat sub impulsul momentului. Înainte să vă sun, voi fi cântărit probabil soluțiile posibile: o discuție față în față, o scrisoare, o telegramă, un intermediar, telefonul sau chiar opțiunea de a nu acționa în nici un fel. Probabil că am ales varianta telefonului, în acest moment anume, pentru că este cea mai adecvată în efortul de atingere a scopurilor mele. Bineînțeles, mă voi fi pregătit atent. M-am retras într-o încăpere liniștită, fără riscul de a fi deranjat; mi-am pregătit tonele de pixuri și de coli de hârtie, plus un calculator și un monitor pentru a accesa rapid datele necesare. Am în minte un obiectiv anume, o strategie și anumite tactici. Pe lângă toate acestea, am anticipat orice posibile obiecții din partea dumneavoastră, pregătind răspunsurile și datele utile pentru a le demonta. Mai pe scurt, sunt gata de bătaie!

Acum, să vedem în ce impas vă aflați dumneavoastră. Sunteți luat pe nepregătite de acest telefon. O să aveți de furcă până și să găsiți telefonul pe sub munții de acte de pe biroul dumneavoastră. Iar materialele pe care se poate să le dețineți nu sunt ușor de procurat pe moment. Stăm de vorbă, dar veți fi deranjat de lumea care vine să vă pună întrebări și de telefoanele care sună pe celelalte linii. Mai complicat, secretara nu e de găsit, dosarele s-au rătăcit, și nu aveți la îndemână nici măcar un pix sau un creion cu care să vă luați notițe.

În asemenea condiții, faptul că stați de vorbă cu mine prezintă un mare risc pentru dumneavoastră. Fiind mai puțin documentat decât mine, vă veți lăsa convins de argumentele și socotelile mele. Dacă sunt o persoană altruistă, binevoitoare și de treabă, o să fiu blând și îngăduitor cu dumneavoastră. Dacă sunt un escroc „sovietic“, o să vă desființez.

În ciuda problemelor și neajunsurilor pe care le-am detaliat, sunteți implicat într-o sumedenie de negocieri prin telefon. Și nu mă refer doar la apelurile pe care trebuie să le faceți în interes de serviciu. Mai sunt și situațiile în care încercați să organizați un picnic, să mențineți legăturile cu familia sau prietenii, să vorbiți cu agenții de vânzări prin telefon sau să puneți la cale o nuntă. De fapt, să faci planuri de nuntă e ca și cum ai plănui o adevărată invazie.

Prin telefon negociați cu un întreg evantai de oameni, de la străini până la cei dragi. Chiar și când „evenimentul“ propriu-zis de negociere nu intervine la telefon (deși cel mai adesea se întâmplă exact așa), faza procesului se desfășoară prin receptor. Altfel spus, vă trasați tacticile preliminare prin intermediul telefonului, fie că „parafaceți“ afacerea la receptor sau personal. De vreme ce folosiți telefonul atât de frecvent, ar trebui să procedați astfel încât această mașinărie să lucreze pentru dumneavoastră, nu împotriva dumneavoastră.

Iată câteva sugestii care nu presupun un efort prea mare pentru a vă face un negociator de succes la telefon:

1) Sunați dumneavoastră, nu așteptați să fiți cel apelat

Încercați să fiți dumneavoastră inițiatorul propriilor convorbiri telefonice în situațiile potențial adversative. Dacă vă sună cineva și nu sunteți pregătit pentru discuție, folosiți formule de genul: „Îmi pare rău, dar mă așteaptă o întâlnire importantă. Deja am întârziat. La ce oră v-ar conveni să vă sun înapoi?“

Înțelegeți? Imediat ce spuneți „Am altceva în program, vă sun eu!“, deja nu mai sunteți cel apelat. Când vă pregătiți și sunați înapoi, dumneavoastră sunteți apelantul.

2) Faceți planuri și pregătiți-vă

Înainte să acționați într-un fel sau altul, gândiți din perspectiva rezultatului pe care-l urmăriți și asigurați-vă că abordarea prin telefon este cea mai potrivită. Hotărâți-vă dacă așteptați un răspuns pozitiv sau unul negativ. Spuneam mai devreme că e mai ușor să obții un răspuns negativ decât unul pozitiv prin telefon.

Cineva a spus odată: „Dacă eșuezi să plănuiești un lucru, atunci plănuiești să eșuezi.“ Trebuie să gândiți întotdeauna prin prisma obiectivelor sau a scopurilor specifice pe care vreți să le atingeți prin intermediul telefonului. Cum spune și Coranul, „dacă nu ști ce destinație ai, orice drum te va duce acolo“. În mod similar, putem spune că, dacă nu știți încotro vă îndreptați, nu sunt șanse să vă pierdeți vreodată pe drum. În fine, dacă nu știți ce destinație aveți, când ajungeți acolo nici măcar n-o să vă dați seama că ați ajuns!

Ideea este că, de pe poziția de apelant, puteți trasa planuri astfel încât lucrurile să se deruleze după cum vreți dumneavoastră. Voi enumera în continuare câteva ponturi de urmat într-o negociere prin telefon:

- a) Pregătiți-vă o listă cu punctele pe care vreți să le discutați.
- b) Încercați să anticipați discuția în mintea dumneavoastră.
- c) Într-o întâlnire de pe poziții adverse, încercați să prevedeați tacticile celuilalt. Paza bună trece primejdia rea.
- d) Faceți tot posibilul să aveți la dispoziție toate datele necesare în momentul în care dați telefon.
- e) În ciuda tuturor pregătirilor dumneavoastră, puteți fi luat prin surprindere de anumite diversiuni sau întrebări imprevizibile.
- f) Concentrați-vă și înlăturați orice sursă de distragere. Trebuie să acordați celui apel telefonic întreaga dumneavoastră atenție. Nu fiți un așa-zis „contorsionist“ (adică un personaj care, în timp ce vorbește

sau ascultă, mai face și altceva, de la curățenie prin casă până la stat de vorbă cu alții).

- g) Țineți la îndemână toate datele și cifrele necesare, toate materialele, plus un calculator de buzunar etc.
- h) La sfârșitul convorbirii, faceți un rezumat al acordurilor obținute și precizați în sarcina cui intră acțiunile subsecvente.

3) O încheiere politicoasă

Trebuie să aveți pregătită în orice moment o formulă pentru a pune receptorul în furcă în cazul în care discuția alunecă pe un făgaș nefavorabil dumneavoastră. Dacă această încheiere politicoasă vă este refuzată de către interlocutor, un neobosit vorbăreț sau un „escroc sovietic“, puteți să vă exercitați dreptul de a pune *dumneavoastră*, pur și simplu, punct convorbirii. *Atenție:* nu vă voi recomanda nicicând să trântiți telefonul în nas cuiva. Ar fi lipsit de considerație și inacceptabil în plan social. Puteți pune receptorul în furcă în timp ce vorbiți chiar *dumneavoastră*.

Cum faceți acest lucru într-un mod convingător? Foarte simplu. Spuneți ceva de genul: „Hei, chiar mă bucur că ai sunat. Chiar mă gândeam la...” – *Cling*.

Celălalt nu va bănuși nici o secundă că i-ați închis telefonul, doar că iarăși sunt probleme cu compania de telefonie!

Care ar fi urmarea? Celălalt poate reveni cu un telefon, dar atunci tocmai ați ieșit pe ușă sau pur și simplu nu sunteți disponibil – „ați avut niște treabă“. Acest interval vă dă timp de pregătire, astfel încât să nu vă mai vedeți la mâna apelantului.

4) Obişnuiți-vă să ascultați

Ascultarea eficientă presupune mai mult decât să auziți cuvintele rostite. Presupune și găsirea unui sens, a unei semnificații în ceea ce se rostește. La urma-urmei, „semnificația stă în oameni, nu în cuvinte“.

Evident, nu puteți asculta în mod inteligent dacă în același timp vorbiți și dumneavoastră, așa că fiți atent cum potriviți „dozele de vorbit și ascultat”. Apelați la pauzele semnificative: când nu spuneți nimic, să fie ca un moment de magie. Câtă vreme mențineți un interval prelungit de tăcere – mai ales dacă e vorba despre un telefon la mare distanță –, celălalt va începe să vorbească incontrollabil, fie din anxietate, fie din nevoia de a-și valorifica timpul. Invariabil, el își va reformula întrebările într-un mod care vă va oferi dumneavoastră informații prețioase.

5) Rețineți în scris hotărârile luate de comun acord

„Oroarea acelui moment, continuă Regele, niciodată, niciodată n-o voi uita!”

„Și totuși vei uita, rosti Regina, dacă nu scrii o notă despre ea.”

LEWIS CARROLL

Nu sunt un susținător vehement al corespondenței scrise, al rapoartelor sau notelor. Una peste alta, „memo-mania” infectează societatea noastră într-un asemenea hal, încât proliferarea hârțogăriei colmatează arterele organizaționale. Din punctul meu de vedere, majoritatea documentelor scrise sunt fie inutile, fie neinteligibile. În plus, a nota totul pe hârtie mănâncă timp, iar cei mai mulți dintre noi găsesc că e prea greu să facă asta.

Recunoscând natura dificilă și obositoare a procesului de scriere, Stephen Leacock, scriitor de profesie, spunea: „Nu e greu să scrii. Ia o foaie de hârtie și un creion, așază-te și notează ce-ți vine în minte. Nu e greu să scrii – e greu să-ți vină ceva în minte.”

O regulă generală spune că trebuie să evitați pe cât posibil comunicarea formală prin intermediul scrisului. Normal, pot să existe și situații în care să fiți nevoit să țineți un creion în

mână, dar nu uitați în asemenea împrejurări: tot ceea ce notați pe hârtie ar trebui scris ca și cum ar urma să fie citit la tribunal.

Un aspect implicit în orice „regulă generală” este că are și excepții. La fel și în cazul acestor note. Ele sunt niște documente pe care le redactați după rezolvarea unui conflict sau a unei dispute și care pecetluiesc înțelegerea dintre cele două părți.

După ce încheiați o *importantă* tranzacție prin telefon, trebuie să redați în scris cu mare atenție acordul rezultat în urma negocierii. Mai întâi de toate, trebuie să aduceți și la cunoștința celeilalte părți, încă din timpul convorbirii, că veți face acest lucru. Un astfel de document trebuie redactat și la sfârșitul oricărei întâlniri față în față care a avut ca rezultat un acord important.

Experiența ne-a dovedit că orice înțelegere între doi gentilomi poate deveni foarte lipsită de gentilețe. După cum se pare că ar fi spus Sam Goldwyn, „un acord verbal nu face nici cât hârtia pe care e scris”.

Aceste note mai sunt numite uneori și scrisori de intenție. Indiferent de denumire, scopul rămâne același: delimitarea acordului convenit de părțile implicate. În mod normal, ele folosesc un limbaj învechit, ca și cum autorul le-ar scrie cu o pană de gâscă. Unele dintre aceste documente sunt atât de afectate și pretențioase de parcă autorul lor ar purta încă botine și gule-re de celuloid. Cam așa arată ele în general:

„Ca urmare a discuției noastre din data cutare, anul cutare, am căzut de acord asupra următoarelor aspecte...”

„În urma convorbirii noastre telefonice, am convenit că...”

„Cu referire la problema...”

„Autenticând conversația noastră telefonică în privința...”

De fapt, formatul nu este de obicei important. E însă esențial să *faceți* personal respectivele consemnări. De ce ar trebui să luați asupra dumneavoastră o asemenea povară? Deoarece avantajele personale ar fi imense.

Care sunt beneficiile consemnării?

- a) Inițiativa vă aparține, dumneavoastră stabilind când anume trebuie scrisă nota, forma de redactare și momentul prezentării ei. Nimic nu se va întâmpla dacă nu vreți dumneavoastră!
- b) Înțelegerea va fi pronunțată în forma pe care o alegeți dumneavoastră. Dacă sunt chestiuni nelămurite apropo de interpretarea unor termeni sau a altora, întotdeauna o întrebăm pe persoana care a redactat documentul respectiv. De pildă, dacă s-ar descoperi într-un sertar niște scrisori semnate de președintele James Madison pe teme precum transportul elevilor sau avortul, aceste dileme ar fi ușor de rezolvat. La urma-urmei, cine să știe mai bine decât autorul Constituției cum ar trebui să fie interpretată aceasta?

Să ne concentrăm acum din nou asupra întâlnirilor față în față, și nu asupra tranzacțiilor încheiate prin telefon. Să zicem că ne întâlnim ca adversari în negociere, undeva la o masă de conferințe, și asta zi după zi, iar și iar.

O să iau notițe? Nu. Ca mulți alți directori de la vârf, gândesc – greșit – că am o memorie fotografică. O să luați notițe? Sigur că da. De ce? Pentru că astfel balanța s-ar putea să se încline de partea dumneavoastră și să obțineți un ascendent asupra mea.

După cea de-a treia zi, într-o pauză, o să vă întreb iritat:

— De ce luați *atât de multe* notițe? Parcă ați fi grefier. Ați *acoperit* deja toate aspectele contractului!

Veți zâmbi, veți ridica din umeri și veți mormăi cum că nu puteți ține minte nimic fără să puneți pe hârtie.

În cea de-a cincea zi, memoria mea fotografică se dovedește a nu fi nici pe departe pe cât de fotografică credeam eu. Într-o altă pauză, vă iau deoparte și vă întreb:

— Ați putea să-mi spuneți cum a rămas cu cele trei noi amendamente la contract? Nu sunt foarte lămurit, mai ales că am mai adăugat două marțea trecută. Mă tem că încep să le confund!

Dumneavoastră vă uitați pe notițe, în vreme ce eu mă agită plin de nerăbdare:

— Uitați aici, cele trei noi amendamente formulate miercuri la ora 14.

Mă uit peste mâzgălituri, dar nu vă pot descifra hieroglifele:

— Nu înțeleg nimic din scrisul dumneavoastră!

Precum un luptător în misiune, îmi veți replica:

— Amendamentele spuneau așa și pe dincolo și stipulau cutare și cutare.

— Tot ce văd aici sunt două puncte, un asterisc și o steluță! zic eu, făcând fețe-fețe.

Atunci, vă întoarceți spre mine, aruncându-mi cea mai inocentă dintre priviri:

— Dar asta *înseamnă* toate semnele astea!

Și deodată perspectiva asupra dumneavoastră mi se schimbă: din acel moment, dețineți o anumită doză de putere, căci cine-ar putea interpreta mai bine niște hieroglife decât cel care le-a scrijelit?

- c) Atunci când știți de la începutul negocierii că urmează să redactați o notă finală despre înțelegerea încheiată, veți asculta într-un mod mult mai eficace și veți lua notițe cu mai multă îndemânare. Vă veți concentra într-adevăr mai bine, dând dovadă de o anumită autodisciplină.
- d) Ciorna dumneavoastră va reprezenta cadrul pentru viitoarele posibile revizui, va consfinți niște definiții și va stabili limitele între care se va desfășura discuția.

Iată un exemplu: să spunem că suntem prinși într-o tranzație prin telefon. Veți fi de acord ca eu să redactez scrisoarea de intenție, fără să vă dați seama de efectele pe care le-ar putea avea acest gest. O să redactez documentul și-o să vă trimit un exemplar.

După două zile, mă sunați și-mi spuneți:

— Stați puțin, am primit însemnările dumneavoastră, dar ați omis să treceți și aspectul A.

— Aspectul A? fac eu cu cea mai mare nevinovăție.

— Da, vă amintiți?

Răspund ușor nedumerit:

— A, aspectul A. Mi se pare că l-ați amintit în treacăt.

— Păi, de ce nu l-ați trecut aici? insistați dumneavoastră.

— N-am considerat că este important. La urma-urmei, l-ați menționat pe fugă.

— L-am menționat pe fugă deoarece părea că sunteți de acord în acea privință.

Fac o pauză, ca și cum mi-ați forța într-un fel mâna – ca și cum mi-ați cere o favoare prea mare:

— Chiar vreți să fie trecut acolo?

— Da, chiar vreau.

După încă un moment de liniște:

— Păi, ce-ar fi să considerăm că e trecut acolo, chiar dacă nu e?

— Nu, vreau să fie scris negru pe alb, protestați, începând să vă enervați.

De ce sunt așa îndărătnic în privința celui aspect A? Presupunând că sunt un negociator de tip colaborativ, de ce să fi omis chiar acel aspect? Există un proces de selecție în orice redactare de documente. Altfel, toate contractele ar fi la fel de voluminoase ca romanul *Război și pace*. Redactând eu respectivul document, voi opera selecția pe seama dumneavoastră. Voi include acolo toate aspectele semnificative pentru mine, dar nu vă pot citi gândurile. În exemplul de mai sus, aspectul A abia dacă fusese amintit în treacăt.

În ultimă instanță, voi fi de acord să apară și el în documentul final. Atenție, o voi face însă ca pe o concesie față de dumneavoastră și voi aștepta ceva în schimb. Mai mult decât atât, după toată discuția pe seama aspectului A, probabil că nu vă va veni ușor să mă întrebați și despre aspectul B, pe care se poate să-l fi omis de asemenea. N-o să vreți să treceți din nou prin aceeași controversă.

Și așa, puterea celui care scrie prevalează din nou.

e) Dacă ați făcut efortul de a redacta documentul, celălalt se va arăta îndatoritor și nu va mai fi chițibușar sau preocupat de amănunte lipsite de însemnătate. Chiar și în cazul în care consemnările conțin mici greșeli, cei mai mulți dintre oameni se vor arăta mărinoși și nu vă vor pune la zid.

Ca o concluzie, voi reda un comentariu sugestiv al lui Ellen Eisenstadt, căreia șeful îi promisese vagi oportunități pentru viitor, bătând-o ușor pe umăr: „Penița are mai multă forță decât o bătaie pe umăr și o promisiune.“

11. Apelul la „instanțele superioare”

*De ce să întreb maimuța când pot
să-l iau la întrebări pe flașnetar?*

ANEURIN BEVAN

O să ungi într-adevăr o roțiță care scârțâie? Da – dacă știe cum și unde să scârțâie.

Atunci când aveți de adus o reclamație unui sistem birocratic uriaș, aparent impersonal, sunt câțiva pași pe care vi i-aș recomanda:

- 1) Contactați prin telefon sucursala cea mai apropiată a respectivei organizații. Aflați numele complet și funcția persoanei cu care stați de vorbă. Explicați-i neajunsul dumneavoastră în cuvinte cât mai puțin pretențioase, în așa fel încât să se poată identifica cu dumneavoastră, iar după ce-i cereți ajutorul, încercați să obțineți de la ea o înțelegere verbală și un răstimp în care să se rezolve problema.
- 2) Pentru a vă consolida demersurile făcute prin telefon, trimiteți-i persoanei cu care ați stat de vorbă o scrisoare politicoasă pentru a-i reaminti că vă bizuiți pe ea.
- 3) Chiar înainte de termenul-limită, sunați-vă „prietenul” ca să aflați în ce stadiu se află acțiunile sale. Dacă nici asta nu ajută...
- 4) Mergeți la cea mai apropiată sucursală a organizației și abordați-l cu politețe și considerație pe „prietenul” dumneavoastră, dar asigurați-vă că mai aflați și alții de nedreptatea a cărei victimă sunteți. Solicitați ajutorul celorlalți, astfel încât ei să se vadă nevoiți să vă asiste în găsirea unei soluții echitabile.

Dar ce faceți dacă toate acestea nu vă aduc rezolvarea dorită? *Treceți la nivelul următor.* Orice organizație este un sistem ierarhic. Fiți perseverent și urcați de la o treaptă ierarhică la alta, una câte una, până când găsiți rezolvarea problemei dum-

neavoastră. Cu cât ajungeți mai sus, cu atât sunt șanse mai mari să vă satisfaceți trebuințele.

Există câteva motive pentru care se întâmplă astfel. Oamenii de la nivelurile superioare înțeleg că regulile generale nu pot acoperi întotdeauna toate situațiile specifice. Sunt mai conștienți de faptul că există ceva numit Perspectiva mai Largă și-și pot imagina impactul negativ pe care l-ar avea tratarea defectuoasă a problemei. Și, mai important chiar, sunt investiți cu mai multă autoritate și sunt plătiți ca să-și asume anumite riscuri și să ia decizii.

La orice nivel ați ajunge, încercați să nu negociați cu o persoană lipsită de autoritate, decât dacă vă place să pierdeți timpul. Când urmează să interacționați cu cineva, puneți-vă mai întâi următoarele întrebări: cine este acest individ? cum au interacționat ceilalți cu el? unde se situează el în piramida organizației? ce decizii anume ar putea lua el? are el într-adevăr vreo influență asupra celorlalți?

După ce ați răspuns pe cât posibil la aceste întrebări, chestionați-l pe respectivul, politicos, dar fără ocolișuri: „Puteți rezolva această problemă?” sau „Mă puteți ajuta să rezolv această problemă?” sau „Sunteți împuternicit să acționați astfel în această problemă?”. Dacă răspunsul este negativ, mergeți la altcineva.

Nimeni nu este investit cu autoritate absolută, așa că nici nu vă așteptați la așa ceva. Tot ce puteți aștepta de la o persoană cu autorizări de la moderate la considerabile – mai ales când e vorba despre birocrație – este să ajungă la un acord cu dumneavoastră și să facă tot ce-i stă în putință pentru a-l îndeplini. Se va strădui să facă acest lucru și se va bate pentru dumneavoastră, pentru că este vorba aici despre însăși integritatea și principiile sale morale.

Atunci când premierul israelian Menachem Begin a convenit în cele din urmă să semneze tratatul de la Camp Davis, se pare că i s-ar fi adresat astfel președintelui Carter: „Nu am împuternicirea de a garanta un acord național definitiv, ci doar

faptul că voi demisiona în cazul în care Parlamentul israelian nu ratifică acest tratat.“ Nici nu se putea cere mai mult de-atât.

Voi ilustra în cele ce urmează cu o serie de cinci exemple de roțițe care încep să scârțâie și care trebuie unse ajungând la treptele ierarhice învestite cu mai multă autoritate. Vom presupune pentru fiecare în parte că dumneavoastră sunteți „roțița“ care scârțâie.

Într-o primă instanță, să spunem că, după un zbor de coșmar cu avionul, șifonat și transpirat, obosit de moarte, tot ce vă doriți e să vă înfundați în camera dumneavoastră de hotel, pentru care aveți, slavă Domnului, rezervare garantată.

Recepționarul se uită la dumneavoastră, apoi rostește cu o voce plată, de metal:

— Într-adevăr, rezervarea dumneavoastră *este* asigurată, dar nu mai avem camere. Am cazat din greșeală în plus, se mai întâmplă.

Ce-ar trebui să faceți? Lăsați valiza pe covor și amintiți-vă că, în acel moment, recepționarul este numai o mașinărie fără creier, care doar reacționează la o situație. Se comportă ca un robot sau ca un computer care vă dă acele informații pe care superiorii i le-au dat și lui. Dacă ei i-au spus că nu mai sunt camere libere, el vă transmite acea informație dumneavoastră. De vreme ce el nu se gândește ce opțiuni ar avea hotelul în astfel de situații, e clar că trebuie să-l ajutați dumneavoastră să-și rezolve *propria* problemă.

Luați opțiunile la rând: poate că în hotel mai există un apartament liber, s-ar putea aduce un pat într-una dintre sălile de conferințe sau v-ar putea lăsa să dormiți în camera de zi a unui apartament; poate au o încăpere cât de mică, până a doua zi dimineată.

O să începeți cam așa:

— Ce-ați spune de un apartament? Poate chiar cel al guvernatorului, dacă restul sunt ocupate. Mai aveți, după câte știu,

săli de conferințe, li se face reclamă în pliantele dumneavoastră. Ați putea aduce un pat într-o astfel de sală?

Recepționarul se eschivează:

— Nu, nu putem face așa ceva. Dar ce-ar fi să vă fac rost de cazare la un alt hotel?

— Nu *vreau* să merg la un alt hotel. Sunt obosit, vreau să mă culc, și asta chiar acum. Vreau să vorbesc cu directorul general. (Bineînțeles că directorul general nu muncește la ora aceea din noapte, dar recepționarul trebuie să știe că sunteți foarte hotărât.)

Recepționarul face o grimasă, ia receptorul și începe să mormăie ceva. Apare deodată directorul turei de *noapte*, căruia îi enumerați variantele pe care le aveți la dispoziție.

Directorul se uită pe un tabel și recunoaște:

— Da, avem un apartament liber, dar se restaurează și, oricum, prețul este dublu față o cameră *single*.

Calm, dar hotărât, îi spuenți:

— N-ar *trebui* să coste nici un bănuț în plus, pentru că am avut rezervare garantată!

— Bun, vreți așa sau nu?

— Bine, îl iau... și discutăm prețul mâine.

A doua zi dimineța, la recepție, vi se aduce nota de plată. Bineînțeles, e dublul prețului pentru o cameră, iar *acum* vreți să vorbiți cu directorul general. Aveți maximă încredere în dumneavoastră, țineți lucrurile în frâu, de vreme ce serviciul a fost deja prestat. (Odată ce a fost prestat, un serviciu nu mai este la fel de valoros ca înainte de a fi prestat.) Îl încunoștințați pe directorul general că hotelul nu și-a respectat politica privind rezervările, iar după ce-i ascultați explicațiile, aduceți în discuție prețul exorbitant al apartamentului.

În 95 % dintre cazuri, directorul general își va cere scuze pentru nota de plată și va accepta să plătiți la prețul unei camere, deoarece știe că nu s-ar fi creat o asemenea situație dacă

hotelul n-ar fi dat dovadă din start de lipsă de considerație. Și știe că, pe durată lungă, e mai bine să fii rezonabil.

Am trăit și eu un episod asemănător, acum doi ani. Aveam rezervare garantată la un hotel din Manhattan și am luat taxiul ca să ajung acolo. Era seara târziu, iar șoferul mi-a zis:

— Trebuie să ne oprim aici în colț, strada e blocată, se pare că-i o barieră a poliției.

— Minunat, m-am lamentat eu, coborând din mașină și plă-tind cursa. Târându-mi bagajele, am străbătut o mare de polițiști, fotografi, gură-cască, echipe de televiziune și ziariști.

— Ce se-ntâmplă? l-am întrebat pe portarul hotelului, după ce am intrat în holul frumos aranjat.

El a arătat cu degetul spre cer:

— Un tip la etajul 11 vrea să se arunce în gol, asta se-ntâmplă.

— O, asta-i foarte rău, am spus, mâhnit la gândul că un concetățean de-al meu vrea să se strivească de trotuar.

M-am îndreptat spre recepție:

— Mă numesc Cohen. Herbert A. Cohen. Am rezervare garantată.

Recepționarul a început să bâiguie:

— Da, aveți, într-adevăr, domnule Cohen, dar nu mai avem camere libere.

— Cum adică nu mai aveți camere?

— Îmi pare rău, dar totul este dat. Știți cum e.

— Nu, nu știu cum e, i-am întors-o. *Trebuie* să aveți o cameră pe undeva!

— O să verific la alte hoteluri, a sugerat el.

— Stați o clipă! am izbucnit. *Trebuie* să mai fie o cameră! Poate tipul de pe clădire, cu toată agitația! *Sigur el va preda camera!*

Cum s-a sfârșit? Tipul nu s-a aruncat în gol, poliția l-a reținut și l-a cazat într-o altă locație, cu alte facilități, de natură psihică. Am primit camera lui.

Încă o experiență personală: în iarna anului 1978, am luat avionul spre Mexico City, unde conduceam un seminar despre negociere pentru întreprinzătorii locali. Aveam rezervare la un hotel magnific, dar din păcate hotelul nu a putut-o onora. Recepționarul a anunțat că toate camerele fuseseră date; se pare că oaspeții își prelungiseră sejurul din cauza unei furtuni de zăpadă.

După o discuție eșuată cu recepționarul, în principal din cauze lingvistice, am cerut să vorbesc cu directorul. Mi-am aprins o țigară și, cu cotul pe placa de marmură a recepției, l-am întrebat pe acesta:

— Dar dacă ar veni președintele Mexicului? Ați avea o cameră pentru el?

— *Si, señor...*

Suflând un cerculeț de fum spre tavan:

— Păi, nu vine, așa că iau eu camera lui.

Normal că m-am cazat, cu promisiunea să eliberez imediat camera în cazul în care apărea președintele.

Iată în continuare al doilea exemplu din seria celor cinci ipotetice, despre cum „să mergi mai departe“. Plecați la cumpărături împreună cu fiica dumneavoastră, care vrea să-și cumpere o rochie pentru balul școlii. Găsește una care îi place la nebunie, o cumpărați, dar ulterior tânăra nu se simte bine și trebuie să-și sune partenerul pentru a anula ieșirea.

— Cum rămâne cu rochia? o întrebați dumneavoastră, alegându-vă foarte prost momentul și prioritățile.

— Du-o înapoi! suspină ea. Nu vreau s-o mai văd în fața ochilor. O *urăsc*!

Vă întoarceți cu rochia la magazin.

— Îmi pare rău, spune vânzătorul, dar la noi produsele cumpărate nu pot fi returnate.

— Dar nici măcar nu s-a îmbrăcat cu ea, protestați dumneavoastră. Are încă eticheta pe ea.

Vedeți un anunț pe un perete: „Produsele cumpărate nu se returnează“ (puterea legitimității).

— Vreau să vorbesc cu proprietarul, solicitați dumneavoastră.

— Proprietara e în pauza de masă și se întoarce peste trei sferturi de oră.

— O să aștept, spuneți și vă așezați pe cel mai apropiat scaun. (Dacă o persoană nu vă poate face pe plac, mergeți peste capul ei, la următorul nivel ierarhic.)

Patroana se întoarce după patruzeci și cinci de minute, vă invită în birou și începeți să-i explicați circumstanțele: fiica e bolnavă, rochia nu a fost purtată deloc.

— Cum pot fi sigură că rochia nu a fost purtată? Întreabă proprietara magazinului. Ăsta e un truc la care recurg unii părinți: cos la loc eticheta și încearcă să scoată eventualele urme cu o cârpă udă!

Îi arătați bonul cu data cumpărării, vă oferiți să-l sunați atunci pe loc pe medicul de familie, care poate depune mărturie că fiica dumneavoastră a rămas acasă în seara petrecerii.

— Bine, o să facem o excepție de această dată, cedează proprietara. O să pun să vi se înapoieze banii.

Vedeți, există o excepție de la orice regulă. Regulile sunt generale, iar în cele mai multe cazuri trebuie să le urmăm, altfel am trăi într-o lume a haosului. Dar voi da și un exemplu simplu de regulă care *ar trebui* încălcată.

Să zicem că asistați la o slujbă la biserică. Enoriașii păstrează o tăcere adâncă, întrucât regula spune că nu trebuie să vorbești în vreme ce preotul își ține predica. Orice cuvânt ar sparge vraja. Deodată, vedeți o flacăară jos, la baza zidului, probabil a avut loc un scurtcircuit sub tencuială. Ce-ar trebui să faceți? Dacă nu puteți încălca regula sub nici o formă, există trei opțiuni:

a) avertizați-l cumva pe preot suflând fumul spre el;

b) scrieți un bilet și trimiteți-l din mână-n mână până la amvon: „Arde biserica!“;

- c) ridicăți-vă și plecați fără să scoateți nici un cuvânt, de vreme ce nici o regulă nu vă interzice acest lucru.

Hotărârea de a încălca sau nu o regulă depinde de fiecare împrejurare în parte. Dacă vreți să scoateți de sub incidența unei reguli anume situația dumneavoastră particulară, fiți pregătit să demonstrați că respectiva situație particulară nu se încadrează nicidecum între limitele prescrise de regula în cauză.

Iată un al treilea exemplu ipotetic din seria modalităților în care puteți recurge la o instanță superioară. Să zicem că vă trimiteți conștiincios declarațiile de impozit către Fisc, după ce le-ați completat cu cea mai mare atenție și fără să falsificați nimic. După două luni, primiți o înștiințare de la Fisc cum că trebuie să vă prezentați la sediul lor, joia următoare, la ora 10. Se pare că sunt anumite discrepanțe care trebuie lămurite.

Vi se strânge stomacul și începeți să vă imaginați că în mod *sigur* vă faceți *vinovat* de ceva.

Folosiți-vă creierul: nu vă mai lăsați pradă emoțiilor. Nu mai fiți încordat, n-o să vă ia nimeni la bătaie. Ba chiar o să fiți tratat mai mult decât respectuos. Or să vă ia „cu binisorul”.

Cu toată hârțogăria necesară după dumneavoastră, ajungeți la sediul lor la ora 10, solicitându-i secretarei să vă ghideze. În spatele ei, rânduri-rânduri de birouri, cu calculatoare, hârtii, tabele, iar în spatele fiecărui birou – un chip sobru și amabil. Patru sunt lucrurile pe care nu trebuie să le uitați cu privire la acești revizori contabili:

- a) Își fac pur și simplu meseria... și nici măcar pe bani mulți.
- b) Nici lor nu le place să plătească taxe și impozite. Când e vorba de propriile lor declarații de impozit, probabil că spun și ei mici neadevăruri, ca tot omul de rând. În fapt, și unii dintre ei sunt luați în vizor la reverificări.
- c) Când nu debordează de prea multă imaginație, de obicei lucrează „cum scrie la carte”, gândind în termeni generali, și nu adaptează la fiecare situație în parte.

d) Și, lucrul cel mai important: în ciuda dotărilor tehnice, toată munca lor ține de subiectivism și arbitrar. Nici vorbă de obiectivitate, imparțialitate sau acuratețe. Mai pe scurt, *interpretările și aprecierile pe care le aduceți dumneavoastră pot fi la fel de valide ca și ale lor*. Dacă mai aveți vreo îndoială în această privință, luați spre pildă cazurile, cu o frecvență de opt din zece, îndelung mediatizate, în care revizori care lucrau cu aceleași instrumente avansau cifre diferite, incredibil – dacă nu ridicol – de contradictorii.

Cât așteptați să fiți chemat, mai verificați-vă o dată ținuta.

Nu trebuie să vă îmbrăcați după ultima modă atunci când mergeți la biroul de taxe și impozite. Nu trebuie să arătați ca un cerșetor, dar nici ca și cum atunci ați fi pășit de pe coperta unei reviste. Persoana cu care veți vorbi se va simți în largul ei în prezența dumneavoastră și se va arăta prietenoasă doar dacă se va identifica cu dumneavoastră. (Acesta este un truc psihologic la care recurg avocații pentru a-și atrage jurații de partea lor. Unii uită să se mai tundă, alții se bărbieresc mai puțin atent, iar alții chiar vin cu pantofii scâlțiați.)

Vă este strigat numele. În același timp, un auditor se îndreaptă spre dumneavoastră și vă salută. În acea clipă – ca pe toată durata întrevederii – întreaga dumneavoastră atitudine trebuie să strige „Ajutați-mă!”. Trebuie să fiți o persoană rezonabilă, agreabilă, prietenoasă. Nu certăreț. Nu defensiv. Sunteți acolo ca să colaborați: nici usturoi n-ați mâncat, nici gura nu vă miroase.

Revizorul vă spune:

— Sunt patru aspecte pe care vreau să le discut cu dumneavoastră: în primul rând, actele dumneavoastră de caritate; în al doilea rând, valoarea de casă pe care ați declarat-o; apoi, mărirea proprietății dumneavoastră prin construirea de noi dependințe; și, în al patrulea rând, suma pe care susțineți că ați trimis-o ca plată trimestrială pentru impozite.

Vă dregeți puțin vocea. Se pare că e mai greu decât credeți. Dar *trebuie* să fie așa? Nu trebuie. Păstrați-vă calmul.

Auditorul continuă:

— Aș vrea să văd chitanța pentru suma de 900 de dolari ce trebuie dedusă pentru actele caritabile.

— Nici o problemă, îi răspundeți. Am actele chiar aici, în acest plic.

Revizorul le verifică, făcând niște calcule:

— Astea sunt doar pentru suma de 360 de dolari. Cum justificați ceilalți 540 de dolari?

Răspundeți sincer și rapid:

— Merg la biserică în fiecare duminică. De fiecare dată pun 10 dolari în cutia milelor.

— De cincizeci și două de ori pe an?

— Nici mai mult, nici mai puțin. Asta înseamnă 500 de dolari.

— Și restul de 40 de dolari?

Nici măcar n-aveți nevoie de o secundă de gândire:

— Le-am dat cercetașelor care vindeau dulciuri, am contribuit la liga juniorilor de baseball și altele. Probabil ar fi trebuit să trec șaiszeci de dolari acolo.

— Hm, greu de crezut, remarcă el. Nimeni nu e atât de darnic!

Ridicați din umeri:

— Eu sunt.

— O să pun un semn de întrebare aici lângă suma de 540 de dolari, spune auditorul.

Iată cum stau lucrurile: el nu poate dovedi că nu ați dat într-adevăr bani pentru cutia milelor în fiecare duminică, nici că nu ați ajutat diverse grupuri de tineret. Totul ține de aprecierea subiectivă. Tocmai din această cauză, Fiscul n-o să vă acuze de evaziune fiscală, cum se zice. Puteți apela oricând la forurile superioare.

Întrevederea continuă. Auditorul susține că perioada de depreciere pentru locuința dumneavoastră ar trebui să fie de douăzeci de ani, iar dumneavoastră îl contraziceți politicos, susținând o durată de opt ani. Sunteți ferm pe poziție, nimic nu vă poate clinti. O să vă acuze Fiscul de evaziune? Nu. Pentru că și acest

aspect ține de aprecierea subiectivă. Și în acest caz se poate face apel.

După ce mai trece încă un semn de întrebare cu pixul, revizorul, pragmatic, continuă:

— Ați trecut suma de 2 000 de dolari pentru dependențele despre care vorbiți la pagina patru din exemplarul dactilografiat.

— A, nu, aici s-a înțeles greșit. Nu sunt dependențe, sunt reparații absolut necesare. Casa stătea să cadă. Ar fi trebuit să vedeți! Dacă nu făceam asta, ar fi ajuns o dărăpănătură!

Auditorul zâmbește ironic; până și un pragmatic are simțul umorului. Altă chestiune subiectivă. Așadar, încă un semn de întrebare. O a treia probă depășită de dumneavoastră în această încercare.

Nu aveți același succes în cea de-a patra chestiune. Dumneavoastră susțineți că ați plătit 1 400 de dolari în tranșe trimestriale, dar Fiscul are dovezi că ați achitat doar 900 de dolari. Ați greșit când ați notat suma aceea, o greșeală neintenționată. Ați completat fișa într-o noapte târziu, erați obosit. Iar aici Fiscul vă poate acuza *într-adevăr* de evaziune fiscală. Nu mai e o chestiune de percepție, n-are rost să protestați. Trebuie să completați diferența de 500 de dolari.

Dar dacă auditorul nu este de acord cu valoarea de casă a investiției și reparațiile în locuință?

Răspunsul e simplu: dacă vă purtați sincer și sunteți convins că aveți dreptate, mergeți mai sus în ierarhia organizațională. *Faceți apel la o instanță superioară.* Mai întâi programați o întâlnire cu expertul-contabil al Fiscului, iar dacă problema nu se rezolvă mulțumitor, mergeți la directorul regional. Dacă nici asta nu ajută, atunci cereți ajutor justiției. Cu alte cuvinte, chiar și când este implicată o sumă redusă, mergeți la instanțele superioare, dacă sunteți atât de hotărât. Acesta este dreptul dumneavoastră constituțional, așa că profitați de el. Mai aveți și ceva curaj, așa că folosiți-l.

O ultimă remarcă apropo de negocierile cu Fiscul: dacă revizorii și experții vă solicită să aduceți dovezi peste dovezi, de parcă ați fi prestidigitator, nu vă grăbiți. Amânați. Spuneți-le că o să dureze, *mult, foarte mult*, până să puteți aduce toate documentele solicitate. Folosiți timpul în favoarea dumneavoastră și învățați să trăiți în incertitudine, pentru că acest lucru o să vă economisească bani pe durată lungă.

Țineți minte, tot ce vor cei de la Fisc este să rezolve rapid problemele cu dumneavoastră. Confruntarea cu dumneavoastră presupune oameni, timp și bani, iar efortul depus în cazul acesta specific nu este prea bine recompensat, ceea ce ei știu. Așa că susțineți-vă opinia în continuare: „Știu sigur că am dreptate. Poate rezolvăm cumva problema de comun acord.“ În cele din urmă, chiar și când consideră că ei au dreptate, cei de la Fisc sunt interesați să negocieze asemenea chestiuni. Pe măsură ce accesați trepte superioare din ierarhie, o să găsiți mai multă înțelegere față de felul cum vedeți dumneavoastră lucrurile. Cei aflați la niveluri superioare ale organizației știu că o administrare temeinică a impozitelor și taxelor presupune flexibilitate în tratarea unor chestiuni subiective ce implică sume mici de bani.

Iată și un al patrulea exemplu din seria celor cinci anunțate mai sus: hotărâți împreună cu un prieten să închiriați pentru weekend o cabană undeva la țară, la aproape o sută de kilometri de oraș. În primul weekend în care ajungeți acolo, constatați că acea cabană are nevoie de serioase cheltuieli de reparații. Ușile se închid și se deschid greu, instalațiile sunt defecte, cablurile electrice trebuie refăcute și ele, iar aragazul din bucătărie e un dezastru. Din fericire, sunteți un meșter priceput. Din nefericire, n-ați adus cu dumneavoastră unelte, piese de schimb, și nici bani foarte mulți.

Vă lăsați prietenul să curețe podelele și să spele geamurile, iar dumneavoastră mergeți până în orașul din apropiere, la un

magazin de scule. După o oră de căutări, găsiți toate piesele care vă trebuie, plus uneltele necesare pentru a le asambla. Aveți coșul de cumpărături plin cu vârf. Ajungeți la casă și casierul spune:

— 84 de dolari.

— 84 de dolari? exclamați. Incredibil. Trebuie să vă scriu un cec.

— Îmi pare rău, acest magazin nu acceptă cecuri, răspunde casierul.

Cadru fix: de ce nu acceptă acest magazin cecuri? Mai demult accepta, dar s-a „fript“ deoarece trei procente din cecuri se dovedeau a fi fără acoperire la bancă. Din cauza acelor trei procente, proprietarul a hotărât să adopte o nouă politică în magazin. Încruntându-se precum Scrooge, le-a decretat celor de la casele de marcat:

— Nu mai acceptați cecuri, niciodată!

De aceea casierii se supun fără să comenteze acestei reguli de fier, nefăcând nici o excepție.

Apoi apăreți dumneavoastră.

— *Trebuie* să-mi acceptați cecul, susțineți sus și tare. Altfel nu mă pot muta în cabana pe care am închiriat-o.

— Îmi pare rău, vă repetă casierul. Trebuie să urmez instrucțiunile.

— Cine v-a dat aceste instrucțiuni?

— Patronul, vă răspunde.

— Vreau să vorbesc cu dumnealui, îi spuneți.

Apare proprietarul magazinului.

— Care-i problema? vă întreabă.

Îi explicați:

— Am nevoie de aceste piese și de unelte, iar la casă nu-mi acceptă cecul.

Patronul se uită în coșul de cumpărături:

— Cât costă toate astea?

— 84 de dolari.

— Și nu aveți bani gheață?

— Nu, dar sunt solvabil. Contul e deschis la State National din Middletown.

Cadru fix din nou: vă aflați pe o poziție avantajoasă în această negociere, chiar în ciuda politicii practicate de magazin? Da. Cel mai potrivit moment pentru a negocia în sensul acceptării unui cec este după ce ați folosit serviciile magazinului. Proprietarul se uită la toate acele unelte și piese în valoare de 84 de dolari și se gândește: „Of, Doamne, dacă nătărăul ăsta o lasă balta și iese din magazin, va trebui să iau toate lucrurile astea și să le pun înapoi pe rafturi, unul câte unul. O să dureze o veșnicie!”

O să vă accepte cecul în această situație? Da, dacă vă prezentați în ochii lui în cea mai potrivită lumină, după ce-i veți da numărul de telefon de la bancă, precum și numărul de la locul dumneavoastră de muncă. Nu uitați: în cele mai multe împrejurări, un subaltern care trebuie să urmeze anumite instrucțiuni este pur și simplu un instrument, o mașinărie. Treceți peste acești roboți. Refuzați orice politică ce funcționează în detrimentul dumneavoastră și urcați puțin mai sus. Persoana care hotărăște o anumită politică poate la fel de bine să o anuleze. Trebuie să le dați acestor „legiferatori” șansa de a-și amenda propria lege în lumina situației dumneavoastră particulare. Adesea, vă vor fi chiar recunoscători.

Iată și ultimul exemplu ipotetic din seria celor cinci anunțate: să spunem că aveți un fiu în clasa a șaptea, care nu se descurcă deloc la matematică. Și asta, nu pentru că n-ar avea cap. E chiar foarte bun la engleză, dar se pare că nu are nici o tangentă cu materiile reale. De ce? Profesorul lui de matematică l-a umilit în fața clasei pentru că nu a venit la orele de meditație la matematică de după școală atunci când i s-a cerut acest lucru, iar acum copilul are un blocaj mintal în fața cifrelor. Ca și cum n-ar fi de-ajuns, se pare că fiul dumneavoastră riscă să nu treacă

în clasa a opta dacă profesorul respectiv nu-l încurajează cumva. Băiatul este hipersensibil, iar asta l-ar dăruia.

Cum negociați astfel încât copilul dumneavoastră să poată trece în clasa a opta? Este evident că plec de la presupunerea că un astfel de rezultat ar fi în beneficiul tuturor părților implicate. Este absolut esențial să stați de vorbă cu acel profesor de matematică înainte să încheie mediile pe acel an.

Odată ce un calificativ este înscris în documentele școlii, e ca și cum ar fi întipărit în ciment. Fiul dumneavoastră se bazează pe dumneavoastră în acest necaz, și *trebuie* să păstrați o relație bună cu el – o relație bazată pe încredere reciprocă, pe acceptarea reciprocă a defectelor.

E absolut necesar să vă întâlniți în persoană cu profesorul de matematică. Nu negociați cu el prin telefon, deoarece este ușor să te arăți nerezonabil prin telefon. E mai greu să refuzi și să fii nerezonabil cu cineva între patru ochi.

Atunci când vă confrunțați cu el, personalizați. Fiți siguri că el vă percepe într-un tot într-o manieră pozitivă, pe dumneavoastră și nevoile dumneavoastră. Dacă acest lucru nu funcționează, apălați imediat la nivelul superior din ierarhia școlii. Urați toate treptele dacă este nevoie, până când vă întâlniți cu directorul școlii.

În mod normal, directorul se va arăta mult mai înțelegător față de dumneavoastră și problema pe care o aveți, în comparație cu profesorul de matematică. Și aceasta, deoarece directorul gândește mult mai mult ca un strateg, percepându-vă nu numai ca pe un părinte venit cu o plângere, ci și ca pe un contribuabil – unul care ar putea interveni, alături de alți părinți nemulțumiți, la următoarea convorbire a școlii pentru a iniția un mare proiect de reducere a taxelor școlare.

Această alternativă, ca și aceea a publicității negative presupuse, îl face pe director să ezite puțin.

Va trece fiul dumneavoastră în clasa a opta? Da – dacă vă mișcați repede. Cu cât ajungeți mai sus pe scara ierarhică, cu

atât mai bine. Cei situați în aerul rarefiat al vârfului de piramidă sunt mai flexibili și mai pragmatici decât cei de la baza acesteia. Ei sunt mai dispuși să adapteze așa-numitele reguli rigide.

O ultimă remarcă despre acest procedeu de accesare a treptelor superioare de autoritate. În majoritatea comunităților de amploare există tot felul de oameni și grupuri la care puteți cere ajutor: Oficiul pentru Protecția Consumatorilor, Camera de Comerț și Industrie, diversele organizații pentru protecția drepturilor omului, Avocatul Poporului. Nu ezitați să apălați la astfel de grupuri. Citându-l pe Hubert Humphrey, care vorbea despre principii: „Nu renunțați și nu cedați niciodată.”

„Nu renunțați și nu cedați niciodată.”
Hubert H. Humphrey

„Nu renunțați și nu cedați niciodată.”
Hubert H. Humphrey

12. Personalizarea

Ca să recurgi la forță nu trebuie să fii violent, iar ca să-i vorbești conștiinței nu trebuie să fii lipsit de îndrăzneală. Acțiunea cea mai eficientă recurge la forță și angajează conștiința în același timp.

BARBARA DEMING

Pe parcursul vieții noastre, ritmul tot mai alert al schimbărilor și complexitatea crescândă a problemelor cu care ne confruntăm îi pot lua pe nepregătite până și pe experți. Toate organizațiile s-au dezvoltat – sunt mai mari și din ce în ce mai îndepărtate de noi. Drept urmare, unii oameni se simt înstrăinați, ca niște nonentități pierdute în mulțime. Acest sentiment e un amestec ciudat de apatie și disperare. Metafora cea mai adecvată pentru situația respectivă o găsim la Franz Kafka, în *Castelul*, cu birocrăția și cu masele de ființe lipsite de chip așteptând la cozi nesfârșite.

E ca și cum am fi fost depersonalizați, ca și cum am fi devenit niște particule insignifiante într-o statistică imensă – furnici muncitoare într-un mușuroi gigantic.

N-a fost întotdeauna așa. Ne putem aminti vremurile în care, chiar și în marile orașe, oamenii intrau într-un magazin, iar patronul îi întâmpina spunându-le pe nume. Cu toate că un asemenea mod de a face afaceri era mai puțin productiv decât comerțul modern, era mai plin de satisfacții.

Este evident că nu susțin cauza „întoarcerii la vremurile de altădată“. Aș vrea să sugerez doar că, dacă vreți să negociați eficient, celălalt nu trebuie să vă vadă ca pe un procent dintr-o statistică, ca pe un lucru, un articol oarecare sau ca pe o marfă. Dacă o să vă înfățișați lui ca o ființă unică, vulnerabilă, este mult mai probabil să obțineți ceea ce vă doriți. Câți dintre noi ar putea rămâne indiferenți față de cei pe care îi percepem în

termeni umani, fără ca acest lucru să includă o oarecare doză de indiferență față de sine? În sinea lor, majoritatea oamenilor știu că propria lor bunăstare depinde de bunăstarea celorlalți. Orice îl afectează pe vecinul meu devine în cele din urmă un neajuns și pentru mine.

În principiu, recunoaștem că „nici un om nu e o insulă“, dar, confrunțați cu presiunile de zi cu zi, tindem să uităm de această interdependență. Așadar, depinde de fiecare dintre noi să nu fim percepuți într-o manieră depersonalizată, statistică. Nimeni nu se poate identifica cu o serie de numere, în vreme ce mai toată lumea participă afectiv când o persoană în carne și oase suferă.

Tocmai despre asta era vorba în celebra declarație a lui Samuel Adams, rostit înainte de Revoluția Americană. În timp ce se pune la cale masacrul de la Boston, se spune că Adams ar fi făcut următoarele afirmații: „Trebuie să avem nu mai puțin de trei sau patru oameni uciși, ca să putem spune că avem martiri ai Revoluției. Totuși, nu trebuie să fie mai mulți de douăzeci, întrucât, odată ce am depășit acest număr, nu vom mai avea martiri, ci o problemă de igienă a orașului.“

Lăsând deoparte caracterul dur al declarației și implicațiile sale etice, teoria lui Adams este corectă. Pentru a maximiza impactul unui eveniment, oamenii trebuie să fie capabili să se identifice cu cei implicați în el și cu împrejurările în care acesta se desfășoară.

La sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial, am aflat despre amploarea statistică a atrocităților comise împotriva umanității. Nu am putut pătrunde cu adevărat dimensiunea răului făcut de naziști și de milioanele lor de complici pasivi și tăcuți. Pentru tot omul de rând, acele cifre erau greu de înțeles.

Ceea ce a ajutat mai mult decât orice a fost mărturia unei tinere evreice, care i-a făcut pe oameni să înțeleagă măcar o parte din ororile ce avuseseră loc. În vreme ce se ascundea de naziști, ea relata viu și tandru propriile-i experiențe. Cuvintele

ei erau pline de inocență, optimism și umanism, ceea ce a avut un impact emoțional extraordinar. Este vorba, normal, despre *Jurnalul unei tinere* al Annei Frank, publicat în 1947, iar mai târziu dramatizat pe scenă și pe peliculă, care a mișcat lumea întreagă.

La fel, dacă vreți să vă maximizați impactul ca negociator – indiferent cu cine negociați –, trebuie să vă *personalizați* și pe dumneavoastră, și situația.

Cum vă personalizați pe dumneavoastră? Răspunsul e simplu. Încercați să nu negociați în numele unei instituții sau organizații, nu contează cât de mare sau mică. Negociați în *numele dumneavoastră propriu*, ca *reprezentant* al instituției.

Voi dezvolta imediat această idee. Câtiva dintre noi rămânem fideli unor instituții sterile. Ele sunt prea rezervate, prea lipsite de viață și prea abstracte pentru a crea un anumit simț al obligației sau al griii. Nimănui, decât poate unui arhitect, nu i-ar păsa de cărămizi, sticlă, oțel și ciment. Instituțiile sunt reci și lipsite de suflet. Iată de ce IBM, Con Edison, General Electric, Ma Bell, Fiscul și alte entități abstracte sunt atacate atât de des. (Atitudinea tipică: „Și ce dacă Mobil Oil Corporation pierde 100 000 de dolari? Nu-i costă nici măcar jumătate de cent pe acțiune!“) De aceea, este neproductiv să negociați în numele unei organizații prospere, și asta mai ales din cauza unor fraze precum: „În numele Camerei de Comerț din Bensonhurst, am vrea să...“, „În interesul Organizației de Tineret americane, am dori să...“, „Sinodul Bisericii Luterane din Missouri face apel la dumneavoastră...“, „Din motive de solvabilitate, Organizația Națională a Femeilor vă solicită să respectați angajamentul luat“.

Așadar, dacă reprezentați entități precum „Salvați copiii“, Statul California, organizații caritabile, clubul local al femeilor, grupul transportatorilor sau oricare alta și se presupune că trebuie să câștigați devotamentul celorlalți față de aceste entități

per se (lucru practic imposibil), cum veți proceda? Personalizați. Puteți obține astfel devotamentul celorlalți față de *dumneavoastră*.

Ce vreau să spun cu asta? Să zicem că aparțineți unei organizații, iar cineva cu care negociați vă face viața grea. Este nevoie să o convingeți pe acea persoană să-i pese de *dumneavoastră*, nu de instituție, sau să-i pese de *dumneavoastră prin* instituție. Veți spune ceva de genul:

— Se întâmplă să aparțin de cutare și cutare, dar nu cumva mi-ați promis că veți face cutare și cutare? Mă bazam pe *dumneavoastră*, și chiar l-am asigurat pe șef în privința asta. I-am spus și familiei mele, am garantat față de revizor. N-o să mă lăsați baltă, nu-i așa?

Celălalt o să întrebe:

— Doar n-o s-o luați la modul personal, nu?

La care o să-i replicați c-o voce plângăreată:

— Ba da!

Cu alte cuvinte, „aruncați pisica în curtea celuiilalt“. Implicați-l emoțional. Oamenilor le este greu să dea înapoi dacă le spuneți: „V-aș fi recunoscător dacă mi-ați face cutare favoare“. Astfel de fraze sunt foarte eficiente în crearea situațiilor personalizate. Bineînțeles, dacă vă creați o obligație, este de la sine înțeles că vă veți revanșa când situația o va cere.

Ceea ce ne duce la următoarea problemă: cum vă puteți personaliza cu ocazia unor situații de negociere?

Voi ilustra cu câteva exemple foarte concrete: într-o primă ipostază, să spunem că circulați cu o viteză de 70 de kilometri pe oră într-o zonă cu limita 50. Sunteți surprins pe radar. Sire-nă, mașina poliției, sunteți tras pe dreapta. Un polițist se îndreaptă spre mașina *dumneavoastră*, în vreme ce încercați un sentiment de iritare din cauza acestui inconvenient. Polițistul are carnetul de amenzi în mână, iar privirea-i este imposibil de citit din cauza ochelarilor de soare. Vă simțiți tare neputincios și e greu de crezut că veți ieși cu fața curată, dar poate scăpați măcar de amendă.

Mai întâi de toate, trebuie să coborâți din mașină cât mai inofensiv cu putință. Adoptați față de polițist (chiar polițistă, mai nou) acea atitudine care să spună: „Sunt cu totul la dispoziția dumneavoastră.” *Nu* rămâneți în mașină, nu coborâți doar geamurile. El se așteaptă la orice, fie să fiți sub influența drogurilor, fie să aveți o armă ascunsă în mașină. Se mai întâmplă ca unii polițiști să fie împușcați în situații similare. În esență, gândiți-vă la propriile lui nevoi sau preocupări ca și cum ar fi ale dumneavoastră.

În timp ce-i prezentați actele, se ivește momentul prielnic în această împrejurare. Aveți trei scopuri de urmărit în această interacțiune:

- a) să-l faceți să uite de amendă;
- b) să vă perceapă în termeni personali;
- c) să preveniți sau măcar să amânați scrierea amenzii.

Începeți prin a-i spune:

— Ce bine că v-am găsit, domnule ofițer, m-am rătăcit! Conduc de nu știu când în cerc! Știți cum pot ajunge pe strada cutare?

Probabil că vă va ignora la început și va spune:

— Aveți idee cu ce viteză conduceați?

— Da, dar m-am rătăcit. Habar n-am unde mă aflu.

Polițistul vă va da fără îndoială informațiile necesare, iar în tot acest timp puneți-i o serie de întrebări suplimentare – *orice* l-ar putea ține departe de carnetul lui. După ce-și va fi petrecut cinci minute dându-vă informații detaliate, după ce vă veți fi comportat mai mult decât recunoscător, el va reveni la principala problemă – încălcarea regulii de circulație.

În acest punct, încercați să-i vorbiți polițistului despre pericolul și greutatea slujbei sale. Îl veți face să se simtă important. Prezentați-vă pe dumneavoastră înșivă drept un cetățean care respectă legea, o persoană de rând care muncește și are propriile-i probleme. Dacă revine la tema depășirii vitezei, spuneți-i astfel:

— Îmi pare rău, nu știu cum s-a întâmplat. Doar că mă gândeam la...

Și aici îi puteți relata o dilemă personală inedită, cerându-i sfatul. Oricine are probleme de o natură sau alta: un șef tiranic, o soție bolnavă, un părinte în vârstă și cu artrită, un împrumut greu de achitat, un camarad trădător sau un copil nerecunos-cător.

Asigurați-vă că i-ați făcut cunoscut tot ce trebuia pentru a-l face să-și regândească decizia. Presupunând că e prima încălcare a legii, îi puteți spune:

— Aceasta ar fi prima mea amendă după doisprezece ani de șofat. Mi-ar părea rău ca acest incident să-mi apară la „dosar“.

E foarte probabil ca el să ezite. De obicei polițiștilor nu le place să fie primii care dau amendă cuiva.

Oricare ar fi scuza dumneavoastră, e mai bine să fie unică și diferită. Nu uitați că acest om al legii le-a auzit probabil pe toate. Dacă povestea dumneavoastră este unică și interesantă, răspundeți astfel nevoii sale de puțină distracție și întâmplări neobișnuite, într-o slujbă adesea plină de rutină și monotonie. Mai mult chiar, va avea o „poveste de război“ de relatat partenerului sau colegilor de la secție.

Apropo de scuzele neobișnuite, un comisar FBI mi-a relatat următoarea întâmplare: un polițist tocmai voia să dea amendă unei persoane pentru că intrase pe sens interzis, dar deodată vinovatul i-a spus cu o voce nevinovată:

— Domnule polițist, v-ați gândit că poate săgeata arată sensul greșit?

Cel care mi-a povestit această întâmplare m-a asigurat că este adevărată și că polițistul n-a mai dat acea amendă – drept recompensă pentru creativitate. Cum spune Ripley, „incredibil, dar adevărat“!

Indiferent ce-ați face, să nu rămâneți pe scaunul dumneavoastră, să nu-i faceți viața grea polițistului. Nu faceți *niciodată* afirmații „șmechere“ de genul: „Dați-mi amendă, ce dacă?

O să vă dau în judecată!“, „Trebuie să știți că sunt o persoană influentă și cu stare“ sau „Aparatul a greșit, iar dumneavoastră știți asta. Științific vorbind, aparatul RADAR nu este precis sută la sută“.

Femeile par a fi negociatori mai eficienți decât bărbații în astfel de situații. Statisticile arată că în cazurile de depășire a vitezei nu are relevanță sexul persoanei de la volan. Și totuși, cumva, femeile primesc cu 25 % mai puține amenzi decât bărbații.

Majoritatea femeilor par să urmeze tehnicile recomandate de noi atunci când sunt trase pe dreapta. Coboară din mașină, par chinuite de remușcări, se poartă amical și încearcă să relaționeze cu polițistul la nivel uman. Pot paria că cele 25 de procente de femei care scapă fără amendă au de-a face cu polițiști bărbați. Totuși, nici cu procentul crescând de femei polițist, situația n-o să se schimbe foarte mult. Să fim onești și să recunoaștem, femeile sunt mai bune la „personalizare“.

Să luăm un al doilea exemplu: vă hotărâți să vă mutați de la San Jose la San Francisco pentru a fi aproape de cei dragi. După nenumărate zile de căutări, aflați că e de închiriat o locuință care ar fi perfectă pentru familia dumneavoastră. Problema este că e vorba de un singur apartament, iar pe lista de așteptare mai sunt treizeci de nume înaintea dumneavoastră. Ce doriți dumneavoastră este să treceți de pe locul treizeci și unu pe primul loc. Cum puteți reuși un asemenea lucru, practic imposibil? Cum puteți obține ceea ce vă doriți?

Mergeți direct la *numero uno*, cel care face și desface totul – administratorul clădirii. Este într-adevăr persoana care are ultimul cuvânt de spus în această chestiune. Luați cu dumneavoastră soția și copiii și sfătuiți-i pe aceștia din urmă să se comporte frumos și, dacă e cazul, să recurgă la „mituirea părintească“. Mă refer aici la vestimentația adecvată, buna-cuviință și comportamentul decent. Nu este cazul, mai ales pentru copii, să depășească măsura. Altfel spus, nimeni nu se așteaptă să dea ochii cu un cuplu perfect, din plastic, numit Ken și Barbie.

Ideea principală este să vă prezentați ca un chiriaș responsabil, corespunzător, statornic și eligibil. Nu uitați că familia ce urmează a fi aleasă devine vecină cu administratorul respectiv, o vecinătate cu care se pricopsește pe toată durata contractului. Din propria-i experiență, știe că locatarii aleși de el îi pot face zile fripte sau, dimpotrivă, îi pot înveseli viața. Interesați-vă despre el și familia sa și, în același timp, asigurați-vă că vă va percepe în termeni umani, personali.

Solicitați în mod politicos să vedeți apartamentul cu pricina. Dacă va spune „Îmi pare rău, dar mai sunt încă treizeci de persoane înaintea dumneavoastră!“, nu fiți dezamăgit. Explicați-i că ați făcut cale lungă până acolo și spuneți-i cam așa:

— Știu că nu prea avem șanse, dar ne putem face măcar o idee despre cum arată?

Chiar dacă nu reușiți să vedeți acel apartament (poate că locatarii sunt încă acolo), încercați să-l faceți pe administrator să vă arate oricare dintre apartamentele lui. La urma urmei, v-ar putea arăta propriul apartament, de ce nu? Oricum ar fi, purtați-vă cu tact, empatie, curtoazie, fiți respectuos și insistent, amabil și ponderat.

Din acea zi, oricând vă veți afla prin zonă, vizitați-l pe administrator. Chiar dacă o să vă spună că aveți șanse minime, întrețineți acest tip de relație.

În tot acest timp, administratorul investește destul de mult în această relație, iar dumneavoastră aveți posibilitatea să puneți la cale un plan, să-i câștigați încrederea și să-i cereți sfaturi. Furnizați-i detalii despre firma unde lucrați, munca pe care o faceți, organizațiile de care mai aparțineți, orele de culcare, preocupările și hobby-urile dumneavoastră. Continuați astfel până când administratorul vă va cunoaște practic la fel de bine ca pe propria-i familie.

Mulțumită eforturilor dumneavoastră insistente de personalizare, ce se va întâmpla în momentul în care se eliberează apartamentul? Administratorul o să-și treacă în fugă privirea

asupra primului nume de pe listă, și atât: e doar o foaie de hârtie lipsită de personalitate. El are acum posibilitatea de a închiria apartamentul cuiva pe care nu-l cunoaște și față de care nu are nici un soi de afecțiune sau... vi-l poate închiria dumneavoastră, un om despre care știe atât de multe. Cum spuneam ceva mai devreme, „mai bine mai puțin decât deloc“.

Sunt toate șansele să urcați de pe locul treizeci și unu pe primul loc. Veți obține acel apartament tocmai pentru că administratorul a investit în dumneavoastră și s-a identificat cu dumneavoastră. Ați personalizat procesul de selecție. (Bineînțeles, această tehnică funcționează doar în cazul în care acel administrator chiar are putere de decizie în respectiva chestiune. În funcție de fiecare situație în parte, veți aborda tehnici de negociere diferite.)

Un al treilea exemplu: fiul meu mijlociu, Steven, urma să treacă în ultimul an de liceu, când a început să-și facă planuri mărețe pentru a călători în toată America pe durata verii, făcând autostopul. Cum zicea el, „e o experiență fantastică, plus că nu am nevoie de mulți bani sau de haine“.

Nu mai e nevoie să spun că părinții lui erau cu totul împotriva acestei idei. I-am adus obiecțiile firești în astfel de situații: e prea periculos, e ilegal prin unele zone, e imposibil să ții lucrurile sub control. Pe parcursul mai multor discuții, el a demontat logic toate aceste argumente.

Apoi am invocat ceea ce credeam noi c-ar fi argumentul suprem:

— Bine, dar nimeni n-o să vrea să te ia cu mașina. Oamenii nu mai iau autostopiști.

Spre marea noastră surprindere și disperare, Steven se gândise și la acest aspect. Luase de la o benzinărie o canistră de benzină pe care intenționa s-o curețe și s-o transforme într-o valijoară. Se pare că planul lui de a traversa țara nu era doar o nebunie

de adolescent, ci o strategie bine gândită, cu un scop bine determinat.

După luni de zile de discuții și dezbateri, am optat pentru „neglijare benignă“, lăsându-l să-și îndeplinească visul. Întors teafăr și nevătămat acasă, una dintre primele lucruri despre care vorbea era ușurința cu care găsisese mașini ca autostopist.

Steven a spus că primul șofer care oprise stabilise deja tiparul pentru ce avea să urmeze. După vreo câteva mile bune de mers, șoferul i s-a adresat:

— Ai mers mult să găsești canistra aia cu benzină...

Steven i-a răspuns:

— A, nu am mașină. Aceasta-i valiza mea. Nu credeți că-i mai ușor să faci autostopul așa?

Ne-a povestit că de obicei acest răspuns îl făcea pe șofer să râdă în hohote, după care stăteau de vorbă detașați, ca niște prieteni. Cu toate că să faci semn la mașini să te ia presupune un anumit grad de risc, la el procedeul a funcționat foarte bine. Cu canistra lui, Steven a reușit să se personalizeze și să iasă în evidență din mulțimea de autostopiști. Șoferii îl percepeau, din greșeală, ca pe o biată ființă cu care se identificau și pe care doreau s-o ajute.

Un al patrulea exemplu: unul dintre instrumentele vieții moderne care fac ca oamenii să se piardă în marea masă a mulțimii este calculatorul. Ați primit vreodată din greșeală o scrisoare, o factură sau o declarație emisă de un calculator? Dacă da, atunci știți cât de dificil este să negociați cu o mașinărie mecanică. Puteți telefona sau scrie, dar adversarul e programat să nu audă și să nu vadă contraargumentele dumneavoastră.

Cum îndreptați situația în interesul propriu?

Să spunem mai întâi că primiți o notificare sub forma unei cartele rectangulare, perforată de computer, pe care scrie: „Nu o îndoiiți, nu o rupeți și nu o distrugeți“. Aici soluția este simplă: trebuie să luați doar foarfecele sau pixul și să faceți una sau

două găuri în plus în cartelă. Vă puteți amuza astfel și puteți fi creativ încălcând dispoziția, care se folosește de puterea legitimității. Urmează să mai scrieți doar pe margini cu majuscule modificarea pe care o solicitați și să o expediați înapoi.

Când cartela cu pricina va ajunge în sistem, computerul o va respinge, din cauza intervenției artistice originale. În consecință, o persoană o va prelucra manual. În cazul în care informațiile pe care le dețin ei justifică modificarea solicitată de dumneavoastră, aceasta va fi făcută.

Haideți să ne confruntăm acum cu o înștiințare greșit computerizată, sub formă de declarație sau scrisoare. Veți telefona în acest caz organizației și veți vorbi cu persoana însărcinată cu instrumentarea dosarului dumneavoastră. În majoritatea situațiilor, modificările solicitate vor fi operate curând. Dacă însă aceeași greșeală apare și luna următoare? În acest caz, este nevoie să redactați o scrisoare personalizată adresată persoanei pe care ați contactat-o la telefon, trimițând o copie și șefului sau superiorilor ei. Este ușor să faceți rost de informații cu privire la acele persoane prin secretare sau telefoniste.

Miezul acestor modalități de abordare constă în a crea o legătură cu un muritor de rând care să vă perceapă ca pe o ființă unică, ce are nevoie de ajutor.

Să continuăm cu un al cincilea exemplu, o întâmplare relatată de fiica noastră Sharon. Într-o vară ea a locuit la o familie franceză, în cadrul unui program de schimb de elevi. Familia respectivă avea o mică fermă, unde cultiva pepeni.

Periodic, oamenii aceia primeau telefon de la diverse persoane care doreau să cumpere angro pepeni de la ei, dar de fiecare dată oferta era refuzată.

Într-o zi, la fermă s-a prezentat un băiat de vreo doisprezece ani, cu o rugămintă similară, refuzată și ea. Totuși, micul pribeag a insistat, ținându-se de coada proprietarului, care-și

vedea de treabă. După ce a ascultat aproape o oră pățaniile prin care trecuse băiatul, fermierul s-a oprit în mijlocul brazdei cu pepeni:

— Gata! Poți să-l iei pe cel mare de colo pentru un franc.

— N-am decât zece centime.

— Ia să vedem, la prețul ăsta, spuse hâtru proprietarul, făcându-i cu ochiul lui Sharon, îl poți lua pe cel mic și verde de colo.

— Îl cumpăr, i-a răspuns puștiul, dar nu-i rupeți vrejul. Vine fratele meu și-l ia peste două săptămâni. Știți, eu mă ocup doar de achiziții, el se ocupă de transport și livrări!

Vom lua un al șaselea exemplu și ultimul: să spunem că locuiți într-un apartament situat într-o zonă foarte bună, dar e mijlocul lui ianuarie și sistemul de încălzire nu funcționează bine. Până și pisica dumneavoastră tremură de frig.

O să faceți reclamație la administratorul clădirii, la șeful asociației de locatari sau la proprietarul clădirii? Probabil că ați făcut deja reclamație, fără nici un rezultat însă. Trebuie să fi devenit clar până în acest punct că nu sunt susținătorul abordărilor irascibile sau agresive, așadar nu e bine niciodată să vă „plângeți“, ci pur și simplu să le aduceți la cunoștință celorlalți trebuințele dumneavoastră și impasul în care vă aflați. Dacă abordați oamenii prea în forță, nu mai e vorba despre lipsa unor servicii corespunzătoare, ci despre lipsa dumneavoastră de bună-cuviință.

În cazul luat în discuție, este important de stabilit dacă toate apartamentele se „bucură“ de acel climat arctic. Să fie oare încercarea proprietarului de a-și mări astfel veniturile? Dacă se întâmplă așa, atunci toți chiriașii trebuie să acționeze la unison, pentru a nu mai fi trași pe sfoară de lăcomia unui proprietar ticălos. În esență, trebuie folosită aici puterea implicării.

Dar haideți să complicăm puțin lucrurile: se întâmplă ca apartamentul dumneavoastră să fie singurul afectat și deja ați

încercat cam totul – telefoane, scrisori, agenții guvernamentale, postul local de radio –, în zadar!

Situația este foarte gravă, iar alte modalități rezonabile de abordare nu mai aveți la dispoziție. Înainte de toate, trebuie să stabiliți cine se face vinovat de perpetuarea acestei stări de lucruri. De dragul argumentării, să spunem că este un proprietar absent.

Acum mai trebuie să aflați unde locuiește, și într-o duminică, atunci când sunt și soția și copiii lui acasă, puteți să-i faceți o vizită inopinată. Abordați-l într-o notă îngrijorată, dar agreabilă și moderată, fără a-l acuza de neglijență, pentru a nu-l înfuria dacă se simte umilit în fața celor dragi. Spuneți-i ceva de genul:

— Uitați, cam așa stau lucrurile. Sunt convins că nu știți ce se-ntâmplă, altfel n-ați fi tolerat o astfel de situație. Am un copil bolnav, iar în apartament sunt 16 grade Celsius. Care credeți că ar fi problema, proasta funcționare sau un defect la instalație? Ce pot să fac? *Știu* că mă puteți ajuta!

Sunt toate șansele să nu vă ignore, acolo, în fața familiei. Mai mult chiar, de-acum înainte nu veți mai fi pentru el doar apartamentul 203, ci un om cu nevoi foarte omenești.

Nu există rețete universale pentru orice situație specifică de negociere. La un anumit moment poate fi îndeplinită doar o combinație anume de fapte; există totuși unele principii generale care se aplică întotdeauna.

Țineți minte două lucruri:

- 1) Este ușor pentru oameni să-i ignore pe ceilalți dacă nu-i percep în termeni personali.
- 2) Nu vă lăsați transformat într-un element rece, de statistică, un grăunte de nisip care alunecă printre degete și se pierde. Nu fiți precum Lara din *Doctor Jivago*, care a devenit „număr fără nume pe o listă care s-a rătăcit”. Oamenilor le pasă prea arareori de statistici și au atitudini de genul: „Așadar numărul 463 crede că are o problemă. Și?... Cui îi pasă?”

Am mers cale lungă împreună pe parcursul acestei cărți, și totuși, poate ar fi indicat un avertisment în acest punct cu pri-

vire la o asemenea abordare. Nu uitați nici o secundă că orice tehnică, împinsă la extrem, nu mai este eficientă. Ea poate chiar să devină de-a dreptul ridicolă. Prin umnare, nu strică nicio dată un strop de moderație.

Mi s-a relatat cu ceva vreme în urmă o întâmplare pe care mi-ar plăcea s-o redau aici. Un preot proaspăt hirotonisit era atât de emoționat la prima lui liturghie, încât abia putea vorbi. După aceea s-a întâlnit cu episcopul, superiorul lui, și i-a cerut ajutor.

Mulțumit de rugămintea, episcopul l-a prins pe după umeri pe tânărul preot și i-a spus:

— Pentru a-ți captiva enoriașii, trebuie să dai suflu Bibliei. Turma ta trebuie să vadă acele vremuri și acele evenimente ca și cum s-ar derula astăzi. Adu-ți aminte că Isus a vrut tocmai mântuirea omenescului din om. Misiunea Lui nu a fost de a-i stăpâni pe oameni, ci de a-i elibera.

— Cu alte cuvinte, a continuat episcopul, aplecându-se și mai mult către el, fă din aceasta o experiență personală pentru credincioși. Vorbește-le cu cuvintele lor, spune lucrurile de-a dreptul, cum zic tinerii de azi.

Preotul a încuviințat din cap plin de entuziasm și l-a îndemnat pe episcop să continue.

Impresionat de atitudinea tânărului, episcopul nu s-a putut abține de la un ultim sfat. Făcându-i semn preotului să se apropie, i-a șoptit:

— A, da, s-ar putea să te ajute să te relaxezi dacă-ți pui un pic de votcă sau gin în paharul cu apă.

În următoarea duminică, urmând *ad litteram* sfaturile superiorului său, tânărul preot a fost foarte degajat și a vorbit cu înusuflețire. Cu toate acestea, l-a observat în spatele congregației pe episcop, care-și lua furios notițe.

La sfârșitul liturghiei, preotul s-a repezit spre superiorul lui, nerăbdător să asculte și alte sfaturi înțelepte.

— Cum a fost săptămâna asta?

— Bine, i-a răspuns episcopul, dar mai trebuie să lucrezi în șase privințe.

Și i-a dat foaia cu notițele de mai jos:

- 1) Sunt Cele Zece Porunci, nu „topul celor zece lucruri importante”.
- 2) Sunt Cei Doisprezece Apostoli, nu „gașca celor doisprezece”.
- 3) David l-a ucis pe Goliat, nu „i-a luat gâtul”.
- 4) Nu ne referim la Isus Cristos ca la „răposatul I.H.”.
- 5) Duminica viitoare va avea loc un concurs de tras la frânghie la biserica Sfântul Petru, nu un „concurs de tras cu pietre la biserica Sfântu’ Frânghie”.
- 6) Nu ne referim la Tatăl, Fiul și Sfântul Duh prin „Bătrânu’, Tipu’ și Fantoma”.

Morala: nu luați lucrurile *ad litteram*. Trebuie să vă adaptați la fiecare situație în parte și să fiți moderat. Una dintre cele mai eficiente utilizări ale „puterii personalizate” a fost, probabil, cea a lui Richard J. Daley, multă vreme primar al orașului Chicago. Voi caracteriza și analiza stilul său de abordare prin contrast cu stilul unui contemporan din administrația orașelor mari, John Lindsay, fostul primar al New York-ului.

După părerea mea, John Lindsay a fost cel mai arătos primar pe care l-a avut vreodată New York-ul. Zvelt, cu trăsături bine conturate, cu maxilarul pătrat, ar fi putut face cu ușurință carieră în televiziune sau ca actor. A fost cel mai înalt dintre primarii orașului New York – fără exagerare. Se îmbrăca impecabil și era un orator priceput. Dacă îl azeai vorbind, n-ai fi zis că era din New York – măcar pentru asta, și tot era cel mai potrivit să devină primarul aceluia oraș. John Lindsay părea să fie omul potrivit la locul potrivit.

Și-a realizat oare obiectivele John Lindsay, acest funcționar cinstit, animat de cele mai bune intenții? Nicidecum! Și aceasta deoarece, în ciuda personalității sale fermecătoare, el nu personaliza, ci negocia întotdeauna în numele orașului New York. Făcea afirmații de genul: „Orașul New York vă solicită să vă faceți datoria de cetățeni.” Credeți că le pasă de o asemenea

abstracție impersonală unor oameni precum liderul de sindicat Michael Quill (care „făcea pe prostul“, pronunțând de fiecare dată greșit numele primarului „Lindsley“)? Metropola este prea mare pentru a fi cuprinsă cu mintea de un om normal. Pentru Quill, solicitările primarului puteau veni la fel de bine din partea Imperiului Britanic.

Daley, pe de altă parte, era scund, cu o alură stângace. După ce slăbise, puteai spune cu multă încredință că este bondoc. Purta costume care nu mai erau la modă de vreo treizeci de ani, iar când deschidea gura în public, sintaxa limbii engleze ieșea măcelărită.

Într-o zi trebuia să taie panglica de la o nouă școală și a proclamat-o „clădirea cu cele mai înalte platitudini ale științei“. Altă dată și-a apărut astfel un apropiat pus sub acuzare: „Am fost prieteni din copilărie toată viața“, iar mai târziu se declara împotriva războiului din Vietnam argumentând după cum urmează: „Nu cred să mai existe în rândul națiunii noastre divizare mai gravă ca pe vremea Războiului de Secesiune“. Cu altă ocazie, remarcă în fața unui grup de afaceriști: „În prezent, adevărata problemă este viitorul.“

A venit mai apoi faimoasa lui dezaprobare cu privire la rapoartele asupra revoltei polițiștilor din timpul demonstrațiilor de la Convenția Națională Democrată din anul 1968: „Poliția nu se află aici ca să creeze dezordine. Poliția se află aici ca să *păstreze dezordinea!*“, a spus Daley.

Atunci când ziarele l-au citat cu acuratețe, Earl Bush, secretarul său de presă, a dat vina pe ziariști.

„Aceasta este dovadă de lipsă de profesionalism“, le-a spus el reporterilor adunați. „Ar fi trebuit să citați ceea ce a vrut primarul să spună, nu ceea ce a spus.“ (Cumva, se pare că ziariștii au înțeles acest aspect.) Însuși „honorabilul“ Daley a reproșat presei că „m-ați condamnat, m-ați discreditat, ba chiar m-ați și criticat!“.

Să fi constituit un dezavantaj vorbirea stâlcită și înfățișarea lui Daley? Dimpotrivă. L-au făcut uman, înduioșător și captivant. El este încă atât de respectat la Chicago că ai putea crede că urmează să fie sanctificat.

La sfârșitul toamnei trecute, mă afluam într-un avion pe pista aeroportului O'Hare, așteptând să decolăm. Vecinul de scaun m-a întrebat: „Ninge cumva afară?” I-am răspuns afirmativ, după ce am aruncat o privire pe geam. Iar vecinul mi-a replicat cu cea mai mare naturalețe: „Știți? Când trăia Daley, nu ningea niciodată atât de devreme!”

Fostul primar a fost înmormântat într-un loc modest dintr-un mic cimitir din Chicago. Cu toate acestea, în fiecare an, zeci de mii de pelerini vin la locul său de veci, pentru a-i aduce un omagiu. Se pare chiar că toată acea mulțime a făcut ca în jurul mormântului pământul să se afunde, iar movilița sub care se odihnesc rămășițele lui să se ridice. De ce vine oare toată acea mulțime de oameni? Din câte am aflat, ei încă îi cer ajutorul lui Daley. Și, din câte am aflat, el încă îi ajută!

De ce oare, până și în prezent, comunitatea oamenilor de afaceri și factorii de conducere din organizații îl invocă la modul: „Daley ne-a fost prieten, el înțelegea *cu adevărat* cum se fac afacerile”? De ce mai spun încă reprezentanții sindicatelor: „Daley îi înțelegea *cu adevărat* pe muncitori și le înțelegea nevoile”? Cum reușea să trateze cu ambele părți, convingându-l pe fiecare în parte că era de partea sa? Reușea fiindcă, spre deosebire de Lindsay, Daley negocia *la modul personal*. Nu a negociat niciodată în numele Comitetului Național Democrat, al Partidului Democrat sau al orașului Chicago. A știut, în sinea sa, că asemenea concepte erau prea abstracte și s-a apropiat, în schimb, de fiecare om în parte, într-un fel individualizat, solicitându-le angajamentul față de el personal.

De pildă, îi aborda cam așa: „John, mi-ai spus că o să faci cutare lucru. Mă *bazam* pe tine. I-am spus și nevastei mele că ai promis să faci asta. Nu mă poți lăsa baltă! Știi că mă rog și

pentru tine în fiecare seară când îmi spun rugăciunea? Azi-dimineață am aprins chiar și o lumânare pentru tine! Ia uită-te, încă mai am ceară pe degete!”

Asta da „personalizare a puterii”!

Acum, când cercul se închide, am credința că această călătorie înseamnă pentru dumneavoastră începutul unei etape eliberatoare, plină de reușite.

Aveți un rol de jucat în această lume – sunteți aici cu o menire. Dar de dumneavoastră depinde să aflați ce partitură vă revine și cum anume o să vă construiți viitorul.

Dumneavoastră și numai dumneavoastră vă puteți hotărî destinul, prin forțele proprii. Asumați-vă această responsabilitate – nu doar de dragul dumneavoastră, ci și de dragul nostru, al tuturor. Vă stă în putință să vă schimbați viața, precum și viața celor din jur. Nu trebuie să ezitați să vă exercitați puterea, nici să lăsați pe altul să acționeze în locul dumneavoastră. Normal că puteți obține tot ce vă doriți, și misiunea de a-i ajuta pe ceilalți ar trebui să constituie o parte din ceea ce vă doriți.

Să duci o viață bună nu înseamnă să trăiești dezangajat și să-i lași și pe ceilalți să-și ducă traiul, ci înseamnă să te implici – să trăiești și să-i ajuți și pe alții să trăiască.

Voi încheia această carte cu vorbele lui William Styron din *Alegerea lui Sophie*:

„Cea mai profundă afirmație făcută până acum despre Auschwitz nu a fost o afirmație, ci un răspuns.

Întrebarea: «Spune-mi, la Auschwitz, unde era Dumnezeu?»
Iar răspunsul: «Unde era omul?»”

Cuprins

Mulțumiri	7
-----------------	---

PARTEA I

Da, poți

1. Ce este negocierea?	11
2. Aproape totul este negociabil	17
3. Primii pași	27

PARTEA A II-A

Cele trei variabile esențiale

4. Puterea	45
5. Timpul	84
6. Informația	92

PARTEA A III-A

Stiluri de negociere

7. Victoria cu orice preț...	
Stilul sovietic	109
8. Negocierea reciproc avantajoasă	139
9. Mai multe despre tehnica <i>win-win</i>	152

PARTEA A IV-A

Cum să negociați orice, oricând

10. Negocierea prin telefon și reținerea în scris a hotărârilor luate	195
11. Apelul la „instanțele superioare“	214
12. Personalizarea	230

Redactare
DACIANA BRANEA

Tehnoredactare
LUMINIȚA SIMIONESCU

Corectură
MARIA MUȘUROIU

Paginare computerizată
ANGELA ARDELEANU

Apărut 2007
BUCUREȘTI – ROMÂNIA

Lucrare executată la S.P. „BUCUREȘTII NOI“