

practic

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*, *People*, *The Economist*, *The New Yorker*, *Newsweek* etc.

Cea mai cunoscută carte a sa este *Arta de a negocia*, cu care s-a aflat aproape un an pe lista de bestseller-uri ale publicației *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

Redactor: Daciana Branea
Coperta: Ioana Nedelcu
Tehnoredactor: Luminița Simionescu
Corector: Maria Mușuroiu
DTP: Angela Ardeleanu, Dan Dulgheru

Tipărit la Livco Design

Herb Cohen
You Can Negotiate Anything
Copyright © Herb Cohen, 1980
All rights reserved.

© HUMANITAS, 2006, 2020,
pentru prezenta versiune românească

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; trad. din engleză de Ciprian Săucan. –

București: Humanitas, 2020

ISBN 978-973-50-6650-5

I. Săucan, Ciprian (trad.)

159.9

EDITURA HUMANITAS

Piața Presei Libere 1, 013701 București, România

tel. 021/408 83 50, fax 021/408 83 51

www.humanitas.ro

Comenzi online: www.libhumanitas.ro

Comenzi prin e-mail: vanzari@libhumanitas.ro

Comenzi telefonice: 0723 684 194

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.

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 – e 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 sfuri le mânuieți 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 dimineața 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

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	199
11. Apelul la „instanțele superioare“	214
12. Personalizarea	230