

ARTA NEGOCIERII

CHRIS VOSS
ȘI TAHL RAZ



The original title of this book is:
Never Split the Difference: Negotiating as if Your Life Depended on It
by Chris Voss and Tahl Raz

Copyright © Christopher Voss 2015
Copyright © Tahl Raz 2015
Traducere în limba română de Diana Morăreanu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
VOSS, CHRIS

Artă Negociată / Chris Voss, Tahl Raz; trad. Diana Morăreanu.
București, 2018
ISBN 978-606-95563-2-3

1. Raz, Tahl
2. Voss, Chris (trad.)
3. Morăreanu, Diana (trad.)

316

Traducător: Diana Morăreanu
Redactor: Diana Morăreanu
Tehnoredactor: Amy Decker

Comenzi:
021 26 22.89.71
www.libris.ro
comenzi@libris.ro

CUPRINS

CAPITOLUL 1 | NOILE REGULI

Cum să deveniți cea mai inteligentă persoană... din orice încăpere 11

CAPITOLUL 2 | FII O OGLINDĂ

Cum să vă faceți rapid plăcut 36

CAPITOLUL 3 | NU EMPATIZAȚI CU DUREREA CELORLALȚI, DAȚI-I UN NUME

Cum să generați încredere prin intermediul empatiei tactice 64

CAPITOLUL 4 | FERIȚI-VĂ DE „DA”, STĂPÂNIȚI-L PE „NU”

Cum să preluați inițiativa și să creați un cadru propice
pentru a dezvălui adevăratele mize 92

CAPITOLUL 5 | OBTINEȚI CELE DOUĂ CUVINTE CARE TRANSFORMĂ IMEDIAT ORICE NEGOCIERE

Cum să obțineți permisiunea de a convinge 117

CAPITOLUL 6 | MODIFICAȚI-LE REALITATEA

Cum să modelați ce e echitabil 135

CAPITOLUL 7 | CREAȚI ILUZIA CONTROLULUI

Cum să calibrați întrebările pentru a transforma conflictul
în colaborare 167

CAPITOLUL 8 | GARANTAȚI ÎNDEPLINIREA PLANULUI

Cum depistați mincinoșii și cum vă asigurați că ceilalți
se țin de cuvânt 191

CAPITOLUL 10 | GĂSIȚI LEBĂDA NEAGRĂ

*Cum să creați căi de acces dezvăluind necunoscutul
necunoscutelor* 249

Mulțumiri 285

Anexă: pregătirea primului tabel pentru negociere 289

Note 299

ARTA NEGOCIERII

ARTA NEGOCIERII

CAPITOLUL 1

NOILE REGULI

Eram intimidat.

Lucram pentru FBI de peste 20 de ani, inclusiv 15 în calitate de negociator în cazuri de luări de ostatici, din New York până în Filipine și în Orientul Mijlociu, așa că eram în plină formă. Există cam zece mii de angajați ai Biroului, dar un singur negociator principal când este vorba despre răpiri internaționale. Eu.

Nu mai trăisem însă niciodată un caz la o intensitate atât de mare, atât de intim.

— Voss, ți-am răpit copilul. Dă-ne un milion de dolari sau îl omorâm.

Fac o pauză. Clipesc. Îmi îndemn concentrat inima să revină la un puls normal.

Sigur, mă mai aflasem în situații asemănătoare. Nenumărate. Bani contra viață. Dar niciuna nu se putea compara, atât timp cât îl aveau pe fiul meu. Și era vorba despre un milion de dolari.

Și despre niște persoane cu diplome multe și experiență de-o viață în negocieri.

Asta pentru că cei aflați de cealaltă parte a mesei – omologii mei – erau profesori în negociere la Facultatea de Drept de la Harvard.

Le-am făcut o vizită pentru un scurt curs de negocieri pentru manageri, să văd dacă pot învăța ceva din abordarea lumii de afaceri.

Ar fi trebuit să fie ceva liniștit, calm, un mic avans profesional pentru un tip de la FBI care voia să-și extindă puțin perspectiva.

Când Robert Mnookin, director al proiectului de cercetare a negocierilor la Harvard a aflat că sunt în campus, m-a invitat să beau o cafea la el în birou. Doar să stăm un pic de vorbă, mi-a zis.

M-am simțit onorat. Și emoționat. Mnookin e un tip impresionant pe care îl urmăream de ani buni: nu doar că predă dreptul la Harvard, dar este o autoritate în domeniul rezolvării conflictelor și autorul cărții *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*.¹

La drept vorbind, mi se părea nedrept ca Mnookin să mă caute pe mine, un fost polițist de patrulă din Kansas City, să discut despre negocieri cu el. Apoi situația s-a înrăutățit și mai mult. După ce eu și Mnookin am luat loc, s-a deschis ușa și a intrat un alt profesor de la Harvard, Gabriella Blum, specialistă în negocieri internaționale, conflicte armate și contraterorism, care a lucrat opt ani ca negociator pentru consiliul național de securitate din Israel și pentru forțele armate israeliene, o armată foarte puternică.

Ca la un semnal, a intrat și secretarea lui Mnookin și a pus un reportofon pe masă. Mnookin și Blum îmi zâmbeau.

Fusesem păcălit.

— Voss, ți-am răpit copilul. Dă-ne un milion de dolari sau îl omorâm, spuse Mnookin, zâmbind. Eu sunt răpitorul. Ce ai de gând să faci?

M-a trecut o săgeată de spaimă, dar era de așteptat. Unele lucruri nu se schimbă niciodată: chiar și după două decenii de negocieri în care sunt în joc viețile altora, tot te încearcă frica. Chiar dacă știi că e doar o simulare.

M-am calmat. Sigur, eram un polițist de stradă devenit agent FBI care se aruncase într-o luptă de categoria grea. Și nu sunt nici un geniu.

Însă mă aflu în această încăpere dintr-un anumit motiv. De-a lungul anilor am acumulat aptitudini, tactici și o întreaga abordare a interacțiunilor umane care nu doar că m-au ajutat să salvez vieți ci – îmi dau seama acum, privind în urmă – mi-au schimbat și mie viața. Anii petrecuți în negocieri mi-au influențat toate aspectele vieții, de la felul în care vorbesc cu reprezentanții comerciali, la maniera în care îmi cresc copiii.

— Haide. Dă-mi banii sau îi tai gâtul fiului tău în clipa asta, spuse Mnookin enervat.

L-am privit lent, îndelung. Apoi am zâmbit.

— Și cum ar trebui să fac asta?

Mnookin s-a oprit. Avea o expresie de milă amuzată, ca a unui câine care vede că pisica pe care o fugărește se întoarce și încearcă să-l urmărească ea. Era ca și cum jucam două jocuri diferite, cu reguli diferite.

Mnookin și-a recăpătat rigoarea și m-a privit cu sprâncenele ridicate, ca și cum voia să-mi reamintească de faptul că jocul nu se terminase.

— Așadar pot să-ți ucid copilul, domnule Voss?

— Îmi pare rău, Robert, dar cum îmi poți dovedi că mai e în viață? am zis, folosind o scuză și spunându-i pe nume, aducând mai multă căldură în interacțiune pentru a-i îngreuna tentativa de a mă strivi. Chiar îmi pare rău, dar cum aș putea

să-ți fac rost de bani acum, mai ales de un milion de dolari, câtă vreme eu nici nu știu dacă mai e în viață?

A fost un moment memorabil să văd un om atât de inteligent năucit de un mărunțiș în aparență simplist. Mutarea mea însă nu era deloc simplistă. Aplicasem una dintre cele mai puternice unelte de negociere ale FBI-ului: întrebarea cu răspuns deschis.

Astăzi, după ce am în spate câțiva ani de aplicare a acestor tactici în domeniul privat prin firma mea de consultanță, The Black Swan Group, denumim aceste tehnici întrebări calibrate: sunt solicitări de informații la care cealaltă parte poate răspunde, fără a exista însă un răspuns fix. Prin intermediul lor câștigăm timp. Ele oferă interlocutorilor iluzia controlului – ei sunt cei care au răspunsurile și puterea, la urma urmei – și îi plasezi în această poziție fără ca ei să-și dea seama în ce măsură această îi și constrânge.

În mod previzibil, Mnookin a început să dea din colț în colț pentru că întreg cadrul discuției se mutase din zona în care eu trebuia să răspund la cum aș reacționa dacă fiul meu ar fi ucis, către zona în care profesorul trebuie să rezolve problema mea logistică: cum fac rost de bani. Prin urmare, el trebuia să-mi rezolve *mie* problemele. La fiecare solicitare și la fiecare amenințare pe care le formula, eu îl întrebam cum ar trebui să-l plătesc și cum aș putea ști că fiul meu e încă în viață.

După ce am continuat așa preț de trei minute, Gabriella Blum a intervenit.

— Nu-l lăsa să-ți facă asta, i-a zis lui Mnookin.

— Bine, atunci încearcă *tu*, a zis el, predându-se.

Blum s-a aruncat în discuție. Era dură, după atâția ani de experiență în Orientul Mijlociu. Cu toate astea, avea aceeași abordare intransigentă și nu a primit ca răspuns decât aceleași întrebări.

Mnookin a revenit și el, fără să reușească nimic. Începuse să se înroșească la față de frustrare. Puteam să-mi dau seama că iritarea îi îngreuna gândirea.

— Ok, ok, Bob. S-a terminat, am zis, curmându-i suferința. A dat din cap. Fiul meu a scăpat cu viață.

— Bine, a zis el. Presupun că *avem totuși* ceva de învățat de la FBI.

Nu doar că ținusem piept unor minți strălucite de la Harvard. M-am luptat cu cei mai buni dintre cei mai buni și am câștigat.

A fost doar un noroc? De peste 30 de ani, Harvard este un centru de renume mondial în teoria și practica negocierilor. Tot ce știam despre tehnicile pe care le aplicăm la FBI e că ele funcționează. În cei 20 de ani pe care i-am petrecut în cadrul Biroului am conceput un sistem care rezolva cu succes aproape orice răpire cu care ne-am confruntat. Ne lipseau însă teoriile mărețe.

Tehnicile noastre erau produsul învățăturii la fața locului, ele fiind elaborate de agenți care lucrează pe teren, negociind în situații de criză și împărțându-le celorlalți metodele care au reușit și cele care au dat greș. Era un proces repetitiv, nu intelectual, prin care ne cizelam continuu metodele pe care le aplicam în fiecare zi. Și lucram sub presiunea timpului. Metodele noastre *trebuiau* să dea rezultate, pentru că dacă nu funcționau, cineva murea.

Dar *de ce* funcționau? Mă aflu la Harvard, în birou cu Mnookin și Blum tocmai pentru a afla răspunsul la această întrebare. În afara lumii mele mici, îmi lipsea încrederea. Trebuia mai ales să-mi formulez cunoștințele și să știu cum să le îmbin cu ale lor – iar ei aveau în mod evident ceva de zis – astfel încât să-mi pot înțelege, sistematiza și extinde cunoașterea.

Da, tehnicile noastre funcționau în mod evident cu mercenari, traficanți de droguri, teroriști și ucigași violenți. Mă întrebam, însă, cum funcționează cu oamenii obișnuiți?

După cum aveam curând să aflu în încăperile încărcate de istorie de la Harvard, tehnicile noastre sunt foarte bine fundamentate din punct de vedere intelectual, și funcționează în orice situație.

Mi-am dat seama că abordarea noastră a negocierii era o cheie prin intermediul căreia puteam descuia secretele interacțiunilor profitabile în orice domeniu și în toate tipurile de raporturi din viață.

În această carte vă voi prezenta cum funcționează această abordare.

CEL MAI INTELIGENT TIP PROST DIN ÎNCĂPERE

Ca să-mi pot răspunde la întrebare, mi-am asigurat un loc la cursul de iarnă pentru negocieri de la Facultatea de Drept de la Harvard. În acest curs se luptă să intre cei mai buni și mai inteligenți, iar colegii mei erau studenți scilipitori de la drept și economie, precum și alți studenți dotați de la universități de top din zona Bostonului cum ar fi MIT sau Tufts. O olimpiadă a negocierilor. Iar eu eram singurul intrus.

În prima zi a cursului, toți cei 144 de participanți ne-am înghesuit într-un amfiteatru pentru partea introductivă, apoi am fost împărțiți în patru grupe, fiecare sub îndrumarea unui instructor în negocieri. După ce am vorbit puțin cu instructorul nostru – eram în grupa Sheilei Heen, cu care am rămas prieten până în ziua de azi – am fost împărțiți câte doi și a trebuit să simulăm niște negocieri. Era simplu: unul dintre noi vindea un produs, celălalt era cumpărătorul, și fiecare avea niște limite clare în privința prețului pe care îl putea accepta.

Omologul meu era un roșcat blajin pe nume Andy (folosesc un pseudonim), genul acela de persoană care își afișează superioritatea intelectuală la fel ca pe niște pantaloni chino: cu

o încredere detașată. Intram amândoi într-o sală goală de clasă cu vedere la un scuar englezesc din campusul Harvard și foloseam metodele pe care fiecare le avea la îndemână. Andy îmi făcea o ofertă completată cu o explicație impecabilă din punct de vedere rațional a motivului pentru care era o ofertă bună – o capcană logică de neocolit – iar eu răspundeam cu variațiuni pe tema întrebării „Cum ar trebui să fac asta?”

Am făcut asta de câteva ori până când am ajuns la o cifră finală. Când am terminat, eram mulțumit. Credeam că m-am descurcat destul de bine pentru un tip prost.

După ce ne-am reîntâlnit în sala de clasă, Sheila s-a dus la fiecare student și a întrebat la ce preț s-au înțeles, apoi scria rezultatul pe tablă.

Mi-a venit în sfârșit rândul.

— Chris, cum te-ai descurcat cu Andy?, a întrebat ea. Cât ai obținut?

Nu voi uita niciodată expresia Sheilei când i-am spus ce sumă a acceptat Andy. S-a înroșit complet la față, mai întâi, de parcă nu mai avea aer, apoi a scos un sunet înfundat, ca un pui de pasăre infometat. În cele din urmă a început să râdă.

Andy se foia.

— L-ai stors de ultimul bănuț, a zis ea, iar pe foaia lui scria că trebuie să-și păstreze un sfert din sumă ca rezervă pentru achiziții ulterioare.

Andy s-a făcut mic în scaun.

A doua zi, un alt partener a pățit același lucru.

I-am făcut praf, la propriu, tot bugetul.

N-avea sens. Poți avea noroc o dată. Dar aici deja era vorba de un tipar. Cu toate cunoștințele mele de modă veche, dobândite prin experiență, reușeam să câștig în fața unor oameni care erau la curent cu cele mai recente vicisitudini pe care le-ai putea afla dintr-o carte.

Era ca și cum tehnicile lor recente erau cele demodate, învechite. Mă simțeam ca un Roger Federer care ar fi călătorit în timp în anii '20 ca să joace tenis pe vremea când distinșii jucători purtau pantaloni lungi, aveau rachete de lemn și se antrenau cu jumătate de normă. Iar eu veneam cu o rachetă din aliaj de aluminiu, antrenor personal și faze de joc servă-voleu gândite pe calculator. Adversarii mei erau cel puțin la fel de inteligenți ca mine – de fapt, mai inteligenți decât mine – și jucam în esență același joc, cu aceleași reguli. Însă eu aveam niște aptitudini care lor le lipseau.

— Stilul tău apartine începe să te facă celebru, Chris, spuse Sheila, după ce am anunțat rezultatul din ziua a doua.

Zâmbeam ca o pisică Cheshire. E plăcut să câștigi.

— Chris, de ce nu ne spui și nouă care e abordarea ta?, zise Sheila. Se pare că nu faci decât să le spui «Nu» studenților astora de Harvard, să te uiți fix la ei și gata, băieții se pierd cu firea. E chiar atât de ușor?”

Știam ce încerca să spună: chiar dacă nu spuneam de fapt „Nu”, din întrebările pe care le puneam reieșea această impresie. Păreau să insinueze că celălalt acționează nedrept, cu rea-credință. Și asta era suficient pentru a-i face să ezite, să negocieze cu ei înșiși. Ca să răspundă la întrebările mele calibrate era nevoie de abilități emoționale profunde și de o înțelegere psihologică tactică pe care nu le aveau în trusa lor cu instrumente.

Am dat din umeri.

— Eu doar pun întrebări, am zis. E o abordare pasiv-agresivă. Pun aceleași întrebări cu răspuns deschis, le tot repet. Iar ei obosesc răspunzând și îmi dau tot ce le cer.

Andy a sărit de pe scaun, de parcă l-ar fi înțepat o albină.

— La naiba! a zis. Asta se petrecea. Habar nu aveam.

Când am terminat cursul de iarnă la Harvard, chiar mă împrietenisem cu unii dintre colegi. Chiar și cu Andy.

Dacă am învățat ceva de la Harvard, a fost că FBI-ul are multe de spus lumii despre negocieri.

Scurta mea prezență acolo m-a făcut să-mi dau seama că fără o înțelegere profundă a psihologiei umane, fără să acceptăm că suntem cu toții niște animale nebune, impulsive, iraționale, care acționează afectiv, toată inteligența brută și logica matematică din lume nu ne vor ajuta prea mult în jocul dinamic, agitat al negocierii.

Da, e posibil să fim singurele animale care se tocmesc – o maimuță nu poate schimba o bucată de banană pe nucile altei maimuțe – dar oricât de mult ne-am deghiza negocierile în teorii matematice, în străfundurile noastre rămânem niște animale care acționează și reacționează înainte de toate pe baza temerilor, nevoilor, percepțiilor și dorințelor noastre profunde în mare parte invizibile, incipiente.

Cei de la Harvard nu au învățat însă așa. Teoriile și tehnicile lor se sprijină pe logică, forța intelectului, acronime savante ca BATNA sau ZOPA¹, noțiuni raționale ale valorii și un concept moral al echității și inechității.

Sprijinită pe acest fals edificiu al raționalului era, desigur, și procedura. Aveau un scenariu de urmat, o secvență prestabilită de acțiuni, oferte și contraoferte prezentate într-o anumită ordine și menite să obțină un anumit rezultat. Era ca și cum aveam de-a face cu un robot care, dacă urma pașii *a, b, c* și *d* într-o ordine precisă, urma să ajungă la *x*. În lumea reală însă, negocierile sunt mult prea imprevizibile și complexe pentru un astfel de tipar. E posibil să fii nevoit să treci de la *a* la *d*, apoi poate la *q*.

¹ BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement (engl.) – cea mai bună alternativă la un acord negociat, reprezentând varianta optimă de acțiune a unei părți în cazul în care negocierea nu conduce la un rezultat; ZOPA: Zone Of Possible Agreement (engl.) – zona unui acord posibil, sintagmă care descrie intervalul în care părțile pot găsi un numitor comun (n. trad.)

Dacă am putut să domin cei mai inteligenți studenți din țară cu doar una dintre multele tehnici calibrate afectiv pe care le-am dezvoltat și pus în practică împotriva unor răpitori și teroriști, de ce nu aș putea reuși în mediul de afaceri? Care este diferența între jefuitorii de bănci care iau ostatici și directorii care folosesc tactici dure ca să reducă prețul unei tranzacții de un miliard de dolari?

La urma urmei, răpitorii sunt și ei niște oameni de afaceri în căutarea celui mai bun preț.

NEGOCIERI DE MODĂ VECHIE

Răpирile – precum și negocierile pentru ostatici – au existat de când lumea. În Vechiul Testament sunt multe povești cu israeliți și inamicii lor, care cădeau mereu prizonieri unii în mâinile altora. Romanii, la rândul lor, obligau principii statelor vasale să-și trimită copiii la Roma pentru a fi educați, urmărind să-și asigure astfel fidelitatea acestora față de imperiu.

Până la mandatul președintelui Nixon, însă, negocierile în situații de răpire se limitau la folosirea trupelor speciale care încercau să împuște răpitorii. În cadrul forțelor de ordine se aplica abordarea de a ține de vorbă răpitorii până când ne puteam da seama cum să-i lichidăm cu armele de foc. Forța brută.

Apoi, o serie de dezaastre cu ostatici ne-a obligat să ne schimbăm abordarea.

În 1971 au fost uciși 39 de ostatici în timp ce poliția a avut o intervenție armată în răscoalele din penitenciarul Attica în statul New York. Apoi, la Olimpiada din 1972 de la München, 11 sportivi și antrenori evrei au fost uciși de teroriști palestinieni în urma unei tentative eșuate de salvare a poliției germane.

Cea mai profundă sursă de inspirație a reformei instituționale în Statele Unite a provenit însă de la un incident petrecut

pe 4 octombrie 1971 pe o pistă de aterizare din Jacksonville, Florida.

La vremea respectivă, Statele Unite treceau printr-o perioadă nefastă cu multiple atentate în aer: într-un interval de trei zile din 1970 au avut loc cinci astfel de evenimente. În această atmosferă încărcată un om dezaxat pe nume George Giffe Jr. a deturnat un avion charter din Nashville, Tennessee, plănuiind să se îndrepte către Bahamas.

După desfășurarea evenimentelor, Giffe a reușit să omoare doi ostatici – soția lui, de care se înstrăinase, și pilotul – și după aceea să se sinucidă.

De data aceasta însă vina nu a fost a atacatorului, ci numai a FBI-ului. Doi dintre ostatici reușiseră să-l convingă pe Giffe să-i elibereze pe pista din Jacksonville, unde se opriseră pentru a realimenta. Agenții și-au pierdut însă răbdarea și au deschis focul asupra motorului avionului, moment în care Giffe s-a văzut nevoit să acționeze impulsiv.

Culpabilizarea FBI-ului a fost atât de vehementă încât în momentul în care soția pilotului și fiica lui Giffe s-au decis să dea în judecată Biroul pentru ucidere din culpă, instanța a încuviințat solicitarea lor.

În cauza celebră *Downs v. United States* din 1975, Curtea de Apel a Statelor Unite a statuat că „se putea găsi o alternativă mai bună prin care să fie protejată viața ostaticilor”, susținând că FBI-ul a transformat „ceea ce fusese un «joc al așteptării» de succes, în timpul căruia două persoane reușiseră să scape tefere din avion, într-o «partidă de tir» în urma căreia trei persoane au decedat”. Curtea a concluzionat că „înaintea unei intervenții tactice trebuie să existe o tentativă rezonabilă de negociere în astfel de situații.”

Cazul *Downs* a devenit un soi de manual de *rele* practici în situații de criză, aflându-se la baza teoriilor, tehnicilor și antrenamentelor pentru negocieri în cazuri de răpирi.