

LIBRISWe know
books

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

QURESHI, ATTIA**Nu te mulțumi cu puțin** / Attia Qureshi & John Richardson ;

trad. din lb. engleză: Constantin Dumitru-Palcus. - București :

Bookzone, 2026

ISBN 978-630-305-695-1

I. Richardson, John

II. Dumitru-Palcus, Constantin (trad.)

159.9

Redactor: **Ana-Maria Niculae**
Grafician copertă: **Dacian Neagu**
Tehnoredactor: **Anca Marisac**

NEVER SETTLE
PERSUASION & NEGOTIATION SKILLS TO HELP YOU GET
WHAT YOU WANT

Copyright © 2026 John Richardson and Attia Qureshi

All rights reserved.

© Bookzone 2026, pentru prezenta ediție
Toate drepturile rezervate pentru limba română.
Nicio parte a acestei lucrări nu poate fi stocată
sau reprodusă fără acordul editurii.

Editura Bookzone

Șoseaua Berceni nr. 104, sector 4, București

Comenzi și informații:

Telefon: 031-433.50.68

E-mail: office@bookzone.ro

www.bookzone.ro

ATTIA QURESHI & JOHN RICHARDSON

NU TE MULȚUMI CU PUȚIN

**Arta persuasiunii și a negocierii
în viața de zi cu zi**

*Traducere din limba engleză și note de
Constantin Dumitru-Palcus*

Bookzone
BUCUREȘTI, 2026

Cuprins

Prefață de Sheila Heen	9
INTRODUCERE DE CE ACEASTĂ CARTE	13
<u>CAPITOLUL 1</u> DĂ-LE UN SENDVIȘ	33
<u>CAPITOLUL 2</u> NEGOCIAZĂ CU EMOȚIILE TALE	75
<u>CAPITOLUL 3</u> SPUNE-LE PE NUME	119
<u>CAPITOLUL 4</u> DECIDE CE VREI	149
<u>CAPITOLUL 5</u> AFLĂ CE VOR EI	195
<u>CAPITOLUL 6</u> OFERĂ-LE OPȚIUNI	235
<u>CAPITOLUL 7</u> FOLOSEȘTE CRITERII SĂ DECIZI CE PRIMEȘTE FIECARE	265
<u>CAPITOLUL 8</u> CUNOAȘTE-ȚI VARIANTELE	307
<u>CAPITOLUL 9</u> SPUNE PUR ȘI SIMPLU „NU”	331
<u>CAPITOLUL 10</u> ÎN LOC DE CONCLUZIE	363
MULȚUMIRI	383
Anexă	387
NOTE	391

INTRODUCERE

DE CE ACEASTĂ CARTE

Majoritatea oamenilor sunt negociatori foarte slabi

SCRIEM ACEASTĂ CARTE CA SĂ te ajutăm să negociezi mai bine. Nu ca să te facem să înveți mai multe despre teoria negocierii, ci pentru a te ajuta să devii mai bun în *aplicarea* ei, astfel încât să nu mai fii niciodată nevoit să te mulțumești cu ceea ce îți oferă cineva. Vrem ca tu să obții exact ceea ce îți dorești.

Este ora 1.00 noaptea și pereții îți duduie de la muzica dată tare (din nou) de vecinul tău. Sau colegul de la un proiect comun întârzie cu regularitate să trimită contribuția. Sau șeful îți tot promite mărirea aia de salariu, dar nu se ține niciodată de cuvânt. Oare a vorbit măcar cu șeful lui? Sau ai pierdut avionul și ai nevoie de ajutorul unui funcționar de la compania aeriană ca fie să-ți rezerve un loc la următoarea cursă, fie să-ți ramburseze costul biletului. De fiecare dată când încercăm să influențăm pe cineva ca să obținem un lucru pe care-l dorim sau de care avem nevoie, negociem – de regulă, de multe ori într-o zi. Dacă ți-e groază de aceste negocieri sau te temi că nu te pricepi la așa ceva, nu dispera. Mai toți oamenii sunt destul de nepricepuți în privința asta.

Noi credem că negocierea ar putea fi cea mai importantă abilitate pe care o poți învăța. Te face mai bun în orice job. Te ajută să dezvolți prietenii mai bune și relații mai profunde, precum și să înființezi rețele de afaceri mai mari și mai eficiente.

Aceleași abilități care te ajută să învingi la locul de muncă te pot ajuta în nenumărate alte moduri. În timp ce înveți mai multe despre lucrurile pe care altcineva le prețuiește sau le îngrijește, poți să ajuți acea persoană să-ți înțeleagă mai bine obiectivele și să ajungeti la un numitor comun. Și vei putea să faci asta într-un fel care să vă mulțumească pe amândoi. Negociatorii buni caută rezolvări din care toate părțile implicate să aibă de câștigat. Găsesc modalități prin care să-ți ofere lucruri care pentru ei sunt ieftine, dar pentru tine sunt prețioase și viceversa. Cei care sunt buni negociatori fac ca organizațiile – de la un departament de pompieri voluntari la un start-up din sfera tehnologiei – să funcționeze mai eficient și să realizeze mai multe lucruri.

Principiile de negociere pe care le prezentăm și pe care te îndemnăm în această carte să le pui în practică te vor ajuta să capeți o cunoaștere mai profundă a nevoilor celorlalți, să iei decizii care să maximizeze beneficiile pentru ambele părți și să rezolvi conflicte într-un mod care lasă tuturor sentimentul că e cel corect. Și, desigur, vei obține mai mult din ceea ce-ți dorești.

Care este obiectivul?

AȘADAR, DE CE NE-AM DORIT să scriem tocmai această carte? La mijloc e o poveste lungă. Îți vom expune aici motivațiile noastre, dar, dacă vrei să treci la miezul problemei, poți să sari direct la capitoul 1.

JOHN: Am urmat primul curs de negociere în primul an la facultatea de drept, în 1990. Cererea a fost imensă, depășind cu mult numărul de locuri disponibile, dar tragerea la sorți mi-a fost favorabilă. Profesor ne-a fost Bruce Patton, unul dintre autorii unei cărți esențiale pe subiectul negocierii, *Răspunsul lor... DA*. Mi-a plăcut mult acel curs. Am rămas cu impresia că a fost cel mai interesant curs pe care l-am urmat vreodată. Ca să fii bun, aveai nevoie de o combinație între calcul probabilistic, teoria jocurilor, raționament juridic și actorie. Îmi amintea de vremea când jucam Risk în subsol împreună cu cei trei frați ai mei. Bruce a considerat că sunt priceput la acest subiect și m-a invitat să-i fiu asistent în anul care a urmat.

Profesorul căruia i-am fost asistent era un coleg de-ai lui Bruce, Roger Fisher, principalul autor al cărții *Răspunsul lor... DA*, un pionier în domeniul negocierii. Era un lector și un teoretician strălucit. Am fost deosebit de impresionat. La un moment dat, în timpul orelor petrecute la birou, am ajuns să vorbim despre familiile noastre și Roger mi-a spus că făcuse parte din 8th Air Force. „La fel ca unchiul meu Syd!” i-am spus. „Doar că el nu s-a mai întors.” Roger s-a arătat îndurerat. Mi-a spus că i-au murit mulți dintre prieteni. Cei trei colegi de cameră din primul an de facultate la Harvard, toți prieteni foarte buni, au luptat în război și numai Roger a reușit să se întoarcă acasă.

Înainte de război, Roger fusese meteorolog amator, astfel că Air Force l-a desemnat ofițer meteorolog și l-a trimis să facă recunoașterea locurilor de bombardament înaintea misiunilor – pe atunci, nu existau sateliți. Când comandantul voia să știe dacă vremea era prea aspră pentru zbor, îi trimitea pe Roger și pe camarazii săi cu avionul și vedea dacă se mai întorc.

După capitularea Germaniei, a fost transferat în Pacific. În fiecare zi, zbura pe deasupra Japoniei în misiune meteo, cu un aparat B-29 singuratic. Avionul purta doar o încărcătură micuță de bombe, ca să poată zbura mai sus și un timp mai lung, iar bombele erau lansate asupra orice semăna cu o țintă. În fiecare zi, avioanele de vânătoare japoneze încercau să-l doboare. Roger s-a gândit că japonezii, care stăteau prost cu combustibilul de aviație, n-ar fi urmărit un avion meteo fără bombe la bord, așa că a recomandat ca acest tip de avioane să nu mai transporte bombe. Așa a fost, iar aparatele de zbor japoneze au încetat să-l mai vâneze. Un triumf al negocierii.

După o vreme, japonezii nici măcar nu mai declanșau alarma aeriană când avionul meteo apărea pe cer. Așa încât, când un B-29 singuratic, cel numit Enola Gay, a apărut și a lansat prima bombă atomică, curțile școlilor erau pline de copii care se jucau. Roger a rămas cu sentimentul că fusese complice la o atrocitate – chiar dacă fără voia lui. Și-a ales drept misiune în viață să încerce să salveze omenirea de ororile războiului – nu prin dezarmare sau prin forță armată, ci prin negocieri mai bune, astfel încât liderii planetei să poată obține în urma discuțiilor și contactelor diplomatice mai mult decât prin războaie. Și ne-a convins pe mulți dintre noi, studenții lui, să ne alăturăm lui în această misiune.

Tatăl meu și-a pierdut părinții când era încă mic. Cea mai importantă persoană din viața sa a fost fratele lui, Syd. Syd avea nouă ani și avea grijă de el. Syd voia să fie pilot, la fel cum fusese tatăl lor. Și-a pierdut viața în timpul unui zbor deasupra Germaniei. Pierderea lui Syd i-a pricinuit mult rău tatălui meu. Pentru mine, să lucrez cu Fisher a fost o modalitate de a vindeca acel rău sau măcar să caut să fac în așa fel încât să nu i se mai întâmple și altcuiva. Așa că m-am înscris în cruciada lui Roger

și am colaborat cu ei atât cât am putut în restul timpului petrecut la facultatea de drept.

După ce am absolvit Dreptul la Harvard, m-am angajat la o firmă mare din New York, unde am lucrat în echipa de apărare în litigii privind fraudă cu titluri de valoare federale. Eram bun în astfel de litigii și, pentru acea vreme, câștigam sume imense de bani. Am căpătat multă experiență practică în negocieri. Dar asta mă făcea să mă simt inconfortabil. Faptele clienților mei erau legale din punct de vedere strict juridic, dar nu mi-aș fi lăsat mama singură în aceeași cameră cu ei. Nu puteam să spun că lucrez pentru binele omenirii rezolvând litigii financiare. Și, după vreo doi ani, mi-am achitat toate împrumuturile și m-am întrebat ce vreau să fac cu viața mea.

Cam pe atunci m-a sunat Roger Fisher și m-a întrebat dacă vreau să mă întorc și să lucrez pentru el. Așa că am demisionat din postul acela bine plătit și m-am dus să lucrez pentru Roger, ca asistent cercetător pentru 8,5 dolari pe oră. M-am întors de la fripturile de vită de la restaurantele Peter Luger la *ramen*. Dar m-am simțit bine în privința asta, pentru că făceam parte din mișcarea care urmărea să salveze planeta prin negocieri mai bune.

Ulterior, am fost cooptat în echipa Proiectului de negociere de la Harvard. În 1996 am scris împreună cu Roger Fisher și Alan Sharp o carte numită *Getting It Done*, despre cum să conduci atunci când nu ești tu cel care deține autoritatea. De asemenea, am publicat o altă lucrare, *Negotiation Analysis*, alături de Howard Raiffa. Aceștia sunt doi dintre titanii fondatori ai acestui domeniu. Apoi, conducerea de la Harvard m-a numit lector de drept și am început să predau tehnici de negociere. Răspândeam „doctrina” negocierii către universități, centre

de cercetare și negociatori din întreaga țară. Speram ca, într-o zi, să ajungem la nivel mondial.

O parte a planului nostru era să ne extindem și să ducem versiunea noastră de negociere în alte universități. Am obținut un post de profesor la MIT, în cadrul Facultății de Management Sloan. Apoi, în 2016, am avut o întâlnire care avea să schimbe totul. Attia Qureshi era o studentă scilpitoare, înscrisă într-un program integrat de design, management și inginerie: un creator. S-a dovedit a fi cea mai bună studentă dintr-o grupă numeroasă de negociere, așa că am angajat-o ca asistent didactic (AD). Fiind cea mai capabilă dintre asistenți, a devenit ulterior asistent coordonator și i-a instruit pe noii asistenți cum să-și facă treaba eficient. Am considerat că va deveni o profesoară de tehnici de negociere remarcabilă, așa că am început să o implic în conceperea cursurilor și, în cele din urmă, am convins facultatea să o angajeze pentru a preda alături de mine.

ATTIA: În perioada în care mi-am luat masteratul de la MIT și după aceea, John și eu am predat împreună cursuri de negociere timp de patru ani la Școala de Management Sloan de la MIT. De asemenea, mi-am înființat o firmă de consultanță prin care ajut companii cu creștere rapidă în domenii precum strategia și dezvoltarea organizațională (activități care necesită o doză mare de negociere și rezolvare a conflictelor). Astăzi, sunt profesor asociat de tehnici de negociere la Universitatea din Michigan, unde predau la Școala de Politici Publice Ford. Având experiență în proiectare centrată pe utilizator, am contribuit la elaborarea unor noi metodologii de negociere și comunicare pentru un leadership mai eficient. De asemenea, am fost activă în domeniu, desfășurând activități de rezolvare a conflictelor și negociere în Columbia, pentru Departamentul de Stat al SUA.

Primele abilități de negociere le-am deprins în timp ce-mi urmăream părinții, imigranți de primă generație din India (mama) și Pakistan (tata), cum se străduiau să ne asigure un trai bun mie și surorii mele în Michigan. Mama mea era o adevărată maestră a influențării, dulce ca mierea în anumite situații și fermă ca oțelul atunci când ceilalți nu se ridicau la nivelul eforturilor ei. Părinții mei au invitat alte trei familii înrudite cu noi să se mute în casa noastră, întinzând o mână de ajutor rudelor mai puțin norocoase. Ca urmare, a trebuit să fac față unor dinamici familiale destul de complexe – de la împărțirea resurselor la negocierea unei distribuții echitabile a treburilor casnice și gestionarea unor convingeri religioase intolerante.

După ce am absolvit Universitatea din Michigan cu o diplomă de licență în afaceri, am obținut un job în consultanță de management în Silicon Valley, având treptat funcții în diferite departamente – vânzări, marketing, inginerie, resurse umane – în cadrul unor organizații. Ulterior, am valorificat acele abilități în două start-upuri tehnologice. Am decis să mă întorc la studii pentru o diplomă de master, pentru a-mi perfecționa competențele, și m-am înscris la cursul lui John, „Putere și negociere”, la MIT Sloan. Locurile la curs erau toate ocupate, dar le-am trimis cu atâta hotărâre e-mailuri lui John și asistentului său despre înscriere și m-am prezentat la fiecare curs, încât până la urmă m-au acceptat. Mi-a plăcut mult conținutul cursului. Se alinia cu tot ceea ce învățasem inconștient în perioada în care crescusem: faptul că îi poți stimula pe oameni să se comporte mai uman, mai empatic și mai etic, arătându-le că vor obține mai mult din ceva (bani, putere, timp, promovări etc.) dacă sunt actori mai buni (dacă acționează mai corect). Cât de uimitor este acest lucru?!

În timp, am devenit asistentul principal al lui John și, în cele din urmă, după absolvire, am devenit lector, predând alături de el o secțiune a cursului „Putere și negociere”. După ce am absolvit MIT, mi-am înființat propria firmă de consultanță, iar eu și John am continuat să lucrăm împreună în următorul deceniu. Astăzi locuiesc în Traverse City, Michigan, împreună cu soțul meu și fiul nostru. Soțul meu este cultivator de cireșe și mere la a șasea generație și funcționar în administrația locală, ceea ce a făcut ca negocierile despre locul unde vom locui să fie complexe pentru mine (livezile nu pot fi mutate). El se pricepe să se adapteze în funcție de anotimpuri, în timp ce eu încerc să negociez cu vremea – lucru la care eșuez cu regularitate.

Una dintre cele mai dificile negocieri la care am luat parte a presupus să colaborez cu Departamentul de Stat ca să-i convingem pe fermierii din Columbia să treacă de la cultivarea plantelor de coca la culturi mai puțin vătămătoare, cum ar fi portocalele. Astfel am ajuns să mă confrunt cu un cartel hotărât să-și protejeze sursa de cocaină, o negociere despre care vei citi mai târziu. Pot să te asigur că abilitățile de care am avut nevoie ca să gestionez acea negociere n-au fost nici înnăscute, nici create *ad-hoc*. Au apărut după ani de muncă grea și practică.

N-a fost de ajuns

JOHN: La Harvard și MIT, le transmiteam studenților noștri idei despre cum să negocieze – erau idei fabuloase, realmente inteligente și solide din punct de vedere strategic. Iar studenților le plăceau acele idei – se simțeau energizați de ceea ce învățau. Și totuși, am aflat că, după ce plecau de la cursuri și se întorceau la joburi, cariere și viața de zi cu zi, majoritatea continuau să acționeze

ca înainte. Poate că negociau diferit în lunile când veneau la cursuri și asta putea să dureze primele câteva luni la serviciu. Dar treptat pierdeau din vedere cele învățate. Ideile nu le schimbaseră obiceiurile. Am încercat să includem cât mai multă practică în orele noastre și i-am pus să-și analizeze comportamentul înregistrat video.

În comparație cu orele tipice de la facultatea de drept, cursurile noastre erau mult mai axate pe practică. Pe atunci, antrenam o echipă de baseball din Little League și-mi amintesc că mi-am pus întrebarea: „De câte ori trebuie să-i spun unui puști să-și țină ridicat cotul din spate până când el chiar o să facă asta?” Ca să înveți o deprindere, e nevoie de multe repetiții. Acea experiență m-a făcut și mai neliniștit cu privire la activitatea noastră legată de negociere de la ore. Lucrul pe care am ajuns să-l învăț este că un sfat bun nu e de ajuns. Încă nu aveam o strategie câștigătoare pentru implementarea unor idei care să-i facă pe oameni negociatori mai buni în mod constant.

ATTIA: Lucram în proiectare centrată pe utilizator, care pune accentul pe crearea unor soluții cu adevărat potrivite pentru nevoile oamenilor. Această metodologie a creat produse, experiențe și sisteme de mare succes. Așa că mi-am zis: „De ce să n-o folosim în domeniile negocierii și leadershipului? Cum concepem o modalitate nouă prin care oamenii să folosească teoria negocierii și care să determine schimbări comportamentale, astfel încât să devină negociatori mai buni?” Aveam nevoie de o abordare nouă ca să-i ajutăm pe oameni să-și îmbunătățească abilitățile de negociere, una care să fie distractivă, ușoară și eficientă. Văzusem de multe ori cum anumite echipe și proiecte au succes prin influență formală și informală, în vreme ce altele dau greș. Echipele care reușeau în mod constant aveau oameni-cheie extrem de influenți în cadrul echipei și care, totodată,