

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

SUCCES TOTAL
prin
atitudine și limbaj

SUCCES TOTAL

prin
atitudine și limbaj

Dr. Paul M. Lisnek

Traducere:
Nicoleta Radu și Nicoleta Ștefănescu

Editura VIDIA
București, 2011

CUPRINS

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

CAPITOLUL NOUĂ

Programare și teritoriu 209

CAPITOLUL ZECE

Jocul puterii sau
„ești o legendă în mintea ta”? 239

PARTEA a III-a

CAPITOLUL UNSPREZECE

Acesta e stilul tău sau e
doar o tactică pe care o folosești? 277

CAPITOLUL DOISPREZECE

E doar o fază prin care treci 315

CAPITOLUL TREISPREZECE

Aplicarea teoriei în practică –
o privire în culise 341

MULȚUMIRI

În această carte subliniez cum fiecare dintre noi negociază toată ziua, în fiecare zi, până la sfârșitul vieții. De aceea trebuie să le mulțumesc tuturor oamenilor cu care am venit în contact până acum, pentru că fiecare dintre ei m-a învățat câte ceva despre arta și știința negocierii. După această mulțumire cu caracter global, trebuie să mulțumesc câtorva oameni speciali fără de care această a opta carte a mea nu ar fi fost niciodată terminată. Ei mă susțin, oferindu-mi stabilitate și echilibru.

Înainte de toate vreau să le mulțumesc părinților mei, Sandy și Seymour Lisnek, care m-au încurajat în mod constant și mi-au inspirat dorința de a reuși. N-am să pot răsplăti niciodată dragostea și sprijinul pe care mi le-au dăruit de-a lungul vieții, dar sper să vadă această carte ca pe o mică dovadă a faptului că au reușit să crească un copil de ispravă. Sprijinul fratelui meu, Rick, al soției lui, Judy, și al copiilor lor, David, Michael, Danielle și Jaclyn, este atât de important pentru mine, încât cuvintele nu vor putea vreodată să-mi exprime recunoștința (dar desigur despre mine, cum vă merg afacerile?). De asemenea, mulțumesc membrilor familiilor Jorbin și Jacob, precum și liderului nostru favorit, David Jorbin.

Reușesc să scriu doar pentru că asistenții mei, vicepreședinta Anne Brody Elovic și directorul administrativ Richard Anton, fac tot restul! Le mulțumesc lui Anne „Bunicuța” Nikolas și Christinei Sofiaskis pentru că-mi întrețin energia cu cele mai bune clătite cu banane!

CAPITOLUL UNU

Putem vorbi – pardon! – putem comunica?

Arnie s-a săturat. I-a ajuns până peste cap să muncească pe un salariu de mizerie și e timpul să ceară mai mulți bani. Poate că nu este angajatul perfect (oricum, nimeni nu este), însă ce ar trebui să facă Arnie? Puțin confuz, Arnie își afirmă (ca pentru sine): „O să intru în biroul Sandrei și o să-i cer să-mi mărească salariul!” Își încrucișează brațele, se lasă pe spate în scaun și se convinge pe el însuși că așa trebuie să procedeze.

Ceea ce vrea să facă Arnie poate fi de înțeles sub impulsul momentului. Probabil că am simțit cu toții ce simte Arnie acum. Stă pe scaun, cu fluturașul de salariu în mână, după ce tocmai a încheiat o zi de muncă de 11 ore. E normal, chiar dacă nu e o decizie înțeleaptă, ca Arnie să vrea să ceară mai mulți bani. Ca el reacționează, în fiecare zi, nenumărați oameni din toată țara, dacă nu din toată lumea.

În orice caz, ceea ce își propune Arnie să facă intră în categoria „vorbe, vorbe”. La un anumit nivel, Arnie nu înțelege că de multe ori nu e suficient să cerem pentru a primi lucrul pe care ni-l dorim sau de care avem nevoie. Uneori revizuim în mintea noastră, la nesfârșit, justificările pentru care ne dorim ceea ce ne dorim atunci când ne

dorim. Nu-i așa că vi-l puteți închipui pe Arnie convins că cererea lui este atât de rezonabilă, încât nu poate fi refuzată? Păi, nici nu trebuie să ceară – e suficient să vorbească, pentru că și un nătâng vede că el are dreptate. Atunci de ce ne este întotdeauna așa de teamă să facem pasul?

Ce lipsește din „planul” lui Arnie? E ușor de spus „aproape totul”; trebuie să enumerăm, în mod specific, zonele în care Arnie mai are de învățat. El a nesocotit câteva dintre cele mai importante elemente ale unei comunicări eficiente. Probabil că cea mai evidentă omisiune este pregătirea. Și-a făcut Arnie temele? Ne facem noi timp pentru a afla tot ce trebuie să știm înainte de a lua decizii care ne influențează viața? În cazul acesta, Arnie trebuie să facă următoarele:

- să adune toate datele legate de salariul lui și de situația financiară a companiei pentru care lucrează;
- să se gândească dacă e momentul prielnic pentru a „cere” o mărire de salariu;
- să evalueze stilul de comunicare al șefei lui, Sandra, și abilitatea ei de a negocia;
- pe baza acestor date, să creeze un plan în care să prezinte ce anume dorește și ce îl va mulțumi la final.

Pe parcursul cărții vom analiza toate aceste zone, de care adesea nu se ține cont în cadrul negocierilor. Veți afla, pas cu pas, cât de importantă este fiecare informație, oricât de mică, atunci când se creează atmosfera pentru o negociere eficientă. Poate că Arnie va învăța ceva și își va primi mărirea de salariu până la urmă – sau poate că nu. Vom vedea.

Pentru a-l ajuta pe Arnie, trebuie să explorăm câteva concepte de bază care operează în toate activitățile de comunicare și în toate negocierile. În primul rând, trebuie să

înțelegem valorile și crezurile celeilalte persoane, mediul din care provine și așa mai departe.

DEMOGRAFIA – PUTEREA LUI ȘAPTE

Șapte factori demografici esențiali influențează modul în care comunică fiecare dintre noi. Când alegem să jucăm rolul negociatorului, trebuie să analizăm și să fim conștienți de acești factori înainte de a începe orice negociere. Acești factori sunt:

- **Vârsta.** Există diferențe în modul de comunicare al oamenilor din generații diferite – dacă vă uitați în jurul vostru, veți vedea că așa este. Cei mai mulți tineri își modifică felul în care vorbesc atunci când poartă o discuție cu bunicii lor. În mod similar, oamenii de vârste apropiate folosesc între ei un limbaj diferit decât acela utilizat într-un grup de oameni cu vârste diferite. Aceste diferențe sunt subtile; dacă sunteți atenți însă, veți observa aceste distincții fine în comunicare, deci și în negociere.

Șefa lui Arnie e mult mai în vârstă decât el, care are 35 de ani. A crescut într-o perioadă când oamenii nu-și „condimentau” vorbirea cu tot felul de expresii necioplite. Limbajul folosit de Arnie cu oamenii de o vârstă cu el este foarte diferit de limbajul pe care-l folosește la serviciu. Atunci când se enervează, uită însă cu cine vorbește și folosește un limbaj mai „colorat”. Acum este atât de nervos, încât sperăm să nu dea buzna într-o confruntare cu mult mai rafinată Sandra. Cine știe cum i-ar vorbi șefei? Nici măcar Arnie nu poate fi sigur. Puteți să vă imaginați cum se simte Arnie în acest moment.

- **Sexul.** Bărbații și femeile au învățat să comunice în primul rând urmărindu-i pe cei de același sex cu ei. Fiecare modelează comportamentul altor persoane, de aceea este normal ca femeile și bărbații să aibă adesea stiluri de comunicare diferite. În plus, stilul individual este mult mai important decât stereotipul stilurilor masculin și feminin. De exemplu, multe femei spun că unii bărbați se comportă condescendent și încearcă să le fleteze în timpul negocierilor. Bărbații spun adesea că femeile aduc în discuție în timpul negocierilor chestiuni inutile sau în afara temei aflate în dezbatere. În proverbiale „luptă dintre sexe”, acestea sunt diferențe substanțiale.

Din punct de vedere istoric, structurile de putere din societatea noastră au stabilit că în orice situație un stil de comunicare este „bun”, iar celălalt este „greșit”. Dar nu este așa. Stilurile de comunicare pot fi diferite, dar niciunul nu este mai bun decât celălalt. Secretul e să fim conștienți că există diferențe, să învățăm să le detectăm și să fim pregătiți să ne adaptăm la ceea ce ni se oferă.

- **Statutul socioeconomic.** Modul în care un individ percepe statutul social sau economic poate influența în mare măsură comunicarea. Sunt oameni care cred că dacă au bani mulți sau locuiesc într-o zonă de lux sunt automat superiori celor cu venituri mai mici. Și același lucru îl poate crede și cel cu venituri mai mici!

Statutul socioeconomic poate duce în timpul negocierilor la o poziționare de genul „unul sus/unul jos”. Asta înseamnă că o persoană încearcă să se

impună în timpul negocierii punând în inferioritate cealaltă persoană. Rețineți însă că nu trebuie să apară o asemenea situație. Cu toții am văzut avocați, medici sau alți specialiști care le vorbesc de sus potențialilor clienți sau pacienți, iar oamenii pleacă și nu se mai întorc. În astfel de cazuri, comunicarea a fost nesatisfăcătoare și s-ar putea ca niciuna dintre părți să nu fie în stare să explice ce s-a întâmplat exact. Dar eu știu un lucru: persoana care este conștientă de această dinamică a comunicării se găsește într-o poziție mult mai bună pentru a negocia cu succes, manifestând totodată respect față de cealaltă parte.

- **Educația.** Oamenii cu o educație deficitară pot avea mai puțină încredere în cunoștințele lor despre o situație dată, indiferent dacă lipsa lor de încredere este justificată sau nu. Cei cu o educație solidă pot arăta mai multă încredere în cunoștințele lor, indiferent dacă încrederea lor este justificată sau nu. Această atitudine psihologică este doar un exemplu despre modul în care educația ne influențează comunicarea – și negocierea. Rețineți că un negociator eficient are nevoie de mult mai mult decât informațiile din cărți. Inteligența practică joacă aici un rol foarte important.
- **Procesarea informației.** Acesta este un material consistent, întrucât recunoaște că oamenii gândesc diferit și adesea considerăm că nevoia cuiva de a învăța într-un anumit mod este un semn de inteligență. Nu facem nimănui nicio favoare atunci când îi ignorăm în mod deliberat abilitatea – sau inabilitatea – de a înțelege conceptele în felul în care am dori noi să fie prezentate. Cel mai practic mod de a

ne transmite mesajul e să scoatem în evidență ceea ce știm din proprie experiență că este adevărat; un geniu în matematică are un stil de comunicare diferit de cel al unui artist.

Niciun mod de a procesa informația nu este mai bun decât altul, pur și simplu este diferit. Deocamdată, e suficient să știm că există mai multe moduri în care oamenii procesează și înțeleg informațiile. Misiunea noastră e să înțelegem felul în care noi și ceilalți procesăm informațiile și cum putem să comunicăm în condiții optime când avem de-a face cu tipuri diferite de procesare a informației.

- **Naționalitatea/Cultura.** În unele culturi, negocierile de afaceri încep târziu, după cină și distracție. În alte culturi, ospățul are loc numai după ce s-au încheiat negocierile. Vă amintiți negocierile laborioase care au avut loc la Paris între părțile implicate în războiul din Vietnam? Le-au trebuit luni întregi doar ca să determine ce fel de masă va fi folosită atunci când vor începe negocierile. Diferențele culturale au trebuit luate în considerare înainte de a da startul negocierii. Deși pare incredibil, măcelul a continuat în timp ce se decidea cu multă grijă forma și mărimea mesei. În definitiv, la mesele dreptunghiulare știi exact unde stă liderul, pe când la cele rotunde este ceva mai greu să determini unde e plasat liderul. Chiar și detalii aparent ne semnificative pot avea un impact hotărâtor asupra procesului de negociere.
- **Religia.** Credințele religioase afectează adesea sinceritatea oamenilor, în cazul în care ei simt că anumite poziții le pun în pericol convingerile

fundamentale. De aceea, este important să știi dacă religia este un factor important pentru caracterul acelei persoane. S-ar putea să fie nevoie să-ți exprimi poziția în așa fel încât să nu declanșezi filtrul religios (sau de alt gen) al celui alt negociator. Unele dintre cele mai dificile probleme de comunicare apar atunci când sunt implicate credințele religioase. E suficient să deschizi un ziar ori să urmărești știrile de la televizor ca să te convingi că așa stau lucrurile.

Începând de azi, observați cum acești șapte factori modelează caracterul persoanelor cu care comunicați. Considerați că e prima „lecție” pe care o învățați pentru a vă îmbunătăți abilitățile de negociator. Bietul Arnie nu știe nimic despre asta și e greu de spus ce gafe ar putea face în timp ce își exprimă – sau își strigă – cererea imperativă de mărire a salariului.

COMUNICAREA ESTE TRANZACȚIONALĂ

Arnie a ignorat o altă informație importantă. El are impresia greșită că cererea lui va fi considerată rezonabilă și în mod cert realizabilă. La o adică, toți ne vedem pe noi înșine ca fiind logici și raționali. Comunicarea implică însă un emițător și un receptor; fiecare negociator este, în același timp, și emițător, și receptor. Cu alte cuvinte, transmitem și receptăm comunicarea la multe niveluri; avem nevoie și totodată ne așteptăm să fim înțeleși de cealaltă persoană. Dacă nu ținem cont de cei șapte factori demografici menționați mai sus, ne putem ciocni de bariere semnificative în comunicare.

În același timp, comunicarea include un canal, ceea ce înseamnă că folosim de obicei diferite căi de comunicare. Putem să fim față în față și să comunicăm verbal, în acest proces intrând și factori nonverballi; putem să comunicăm la telefon, caz care implică mai puține conotații nonverbale; și putem să comunicăm în scris, un mod în care indiciile nonverbale sunt absente (deși putem să ne „imaginăm” pentru a umple golurile, dar despre asta vom vorbi mai târziu).

Interacțiunea față în față este cea mai cuprinzătoare, fiindcă oferă posibilitatea de a primi un feedback imediat și de a transmite și recepționa comunicare atât verbală, cât și nonverbală. În momentul în care dispare posibilitatea feedbackului imediat, așa cum se întâmplă în comunicarea prin scris, posibilitatea de a interpreta greșit crește. (Există situații în care comunicarea prin scris are o serie de avantaje. Despre asta vom discuta mai târziu.) La modul cel mai sincer, succesul pe care îl obținem în comunicare și negociere depinde de măsura în care suntem conștienți de toate informațiile transmise de cealaltă persoană și de acuratețea cu care reușim să le interpretăm.

Să împărțim procesul de comunicare în elementele sale componente. Primul este „codificarea”. Vrei să le comunici părinților informații despre polița lor de asigurare. Aduni datele și le prezinți într-un fel în care crezi că ei le vor înțelege. Asta înseamnă „codificare” sau translatare a informației. Atunci când codifici, iei în considerare cunoștințele și experiența individului – și, bineînțeles, factorii demografici. Codificarea este procesul prin care transmitem celorlalți mesajul în așa fel încât să ne facem înțeleși.

Receptorul „decodifică” sau interpretează mesajul într-un fel care se potrivește sau este compatibil cu experiența

lui, care are înțeles în raport cu experiențele proprii (aici intră în joc cei șapte factori demografici). Informațiile sunt aliniate, puse în acord cu experiența acumulată. Le spui părinților că asigurarea lor este inadecvată pentru nevoile care pot apărea în viitor. Sugerezi moduri în care polița poate fi îmbunătățită. Dacă experiența lor cu companiile de asigurare este în general negativă, ar putea să decodifice mesajul bazându-se pe furie și teamă. „Nu le mai dau niciun ban tâmpiților ăstora!”, zice tata. „Nici să nu te gândești la așa ceva!”

În acest moment avem o problemă clasică de comunicare. Tatăl tău nu a recepționat informația așa cum tu ai sperat să o facă atunci când ai transmis-o. Acum, tatăl tău își apără semnificația internă, în cazul nostru experiența lui cu companiile de asigurare. În plus, el adaugă încă un element în această tranzacție, acela de a crea o provocare.

Dacă începi să-ți aperi poziția – „Ba da, cu siguranță vom căuta alte polițe de asigurare” –, avem două persoane care își apără cu fermitate modul personal în care interpretează informația. Trebuie să înțelegem însă că obiectivele voastre s-ar putea să nu fie chiar atât de diferite în acest caz. Comunicarea greșită poate să fie rezultatul semnificațiilor și intențiilor pe care fiecare presupune că le are celălalt.

Nu poți presupune că părinții tăi vor accepta din start convingerea ta că polița e inadecvată. Dimpotrivă, este mai bine să presupui că înțelesul de bază va fi diferit. Apoi, folosind alte tehnici, aceste diferențe de interpretare pot fi aplanate, alinate, corectate sau ameliorate – folosește propriii factori demografici și propriul stil de limbaj pentru a decide ce termen îți place mai mult.