Capitolul Opt

Planul Fără Ieşire

„Liderul care anticipează eșecul unui plan îndrăzneț și se pregătește pentru aceasta… va eșua.”

În anul 204 î. Hr. generalul chinez Han Hsin și-a condus armata într-o poziție lângă tabăra dușmanului său, armata lui Chao. La orizontul taberei fortificate el și-a aliniat armata de-a lungul malului unui râu, punându-o cu spatele spre apele adânci și repezi.

Sun Tzu, în clasicul său ***The Art of War***, relatează că soldații lui Chao au râs cu gura până la urechi văzându-și dușmanii aliniindu-se de-a lungul râului. Apoi aproape imediat, armata lui Chao a părăsit fortificațiile și a atacat armata lui Han Hsin. Cu spatele la apele turbulente, oamenii lui Han Hsin au luptat atât de feroce, încât au copleșit armata lui Chao, au pus-o pe fugă și l-au ucis pe regele lor.

După bătălie, unii dintre ofițerii lui Han Hsin i-au pus întrebări privind strategia sa. Generalul a replicat, *„Este scris: ‚Pune-ţi armata în pericol de moarte şi va supravieţui; adânceşte-o în strâmtori disperate şi va trece dincolo în siguranţă.’ Dacă nu mi-aş fi pus trupele într-o poziţie în care au fost obligaţi să lupte pentru vieţile lor, ci aş fi permis fiecăruia să procedeze după bunul lui plac, am fi suferit o înfrângere.”*

Timp de cinci milenii militarii chinezi au subscris la strategia de „a arde corăbiile şi a sparge oalele de gătit”, acte care de fapt au transmis armatelor lor: *„Nu avem niciun plan B. Luptăm sau murim.”*

Întoarcerea mea la analogii militare, în toată această carte, nu este un accident. Multe dintre abilităţile şi atitudinile mele vizavi de leadership îşi au originea în anii mei de armată. (În acelaşi timp, desigur, ştiu o mulţime de performeri de înaltă clasă şi puternici care n-au văzut niciodată interiorul unei baze militare.) Cred cu tărie în nevoia de disciplină pe care instruirea militară o insuflă în indivizi. Fără disciplină personală suntem doar cu puţin mai mult decât animalele. Un lider cu un cod de disciplină auto-impus comandă înălţimi, pentru a impune celorlalţi disciplină şi să conducă fie plutoane, fie corporaţii, prin forţa morală. Iar nefăcând vreo greşeală, în mare măsură a fi un superstar de înaltă performanţă, înseamnă să te conduci pe tine însuţi şi pe alţii împotriva terciului popular al înţelepciunii convenţionale.

Mulţi dintre cei mai puternici preşedinţi americani – Washington, Jefferson, Jackson, Lincoln – au fost căliţi în tinereţe în focului războiului. Generalul Dwight Eisenhower a clădit o forţă de luptă enormă de Aliaţi nerăbdători, a coordonat înaintarea a mii de forţe terestre, aeriene şi maritime şi a orchestrat victoria de pe plajele crude ale Normandiei. George Herbert Walker Bush nu a fost nimic mai mult decât un puşti bogat, până când a văzut bărbaţi curajoşi murind în război împotriva dictaturii. Ani mai târziu, fostul pilot de luptă din Marina Militară încă mai avea de rezolvat perfectarea unei alianţe puţin posibile, între americani, ruşi, arabi şi israelieni, pentru a zdrobi armatele unui alt dictator, Saddam Hussein. (În 2004 bătrânul fost preşedinte Bush, încă plin de curaj, şi-a sărbătorit cea de-a 80-a zi de naştere făcând un salt reuşit cu paraşuta!)

Milităria te instruieşte să fii hotărât, să analizezi repede informaţiile şi să acţionezi imediat. (Cum altfel aş fi putut să iau mai mult de 75.000 de decizii de afaceri de-a lungul unei cariere de 37 de ani?)

În timpul Războiului Civil, generalul unionist George McClellan arăta şi vorbea ca liderul desăvârşit, pentru a aduce Nordului o victorie rapidă. Oamenii lui îl iubeau. Armata lui de la Potomac era mai mare decât forţele cărora se opunea. Însă nu s-a putut aduna în el însuşi ca să ia decizia de a lupta. S-a purtat ca şi cum nu ar fi crezut în abilităţile lui de a conduce războiul.

În afaceri, aşa după cum am spus, trebuie să te comporţi ca şi cum *nu* există limite ale abilităţilor tale. Adăugat la asta – trebuie să te porţi ca şi cum eşecul nu este o opţiune.

Spre sfârşitul verii lui 1986 l-am trimis pe Charlie Soladay la New York, cu instrucţiunea de-a nu se întoarce fără finanţarea pentru oferta de a cumpăra Bow Valley S.U.A. A stat 10 zile şi a lucrat zi şi noapte, negociind cu City Corp, bancherii noştri, pentru finanţare şi cu Salomon Brothers, vechea firmă de brokeraj de pe Wall Street, pentru a gira împrunuturile cerute. Era sfârşitul anului şi la fel ca şi la toţi jucătorii majori din această industrie, farfuriile lor erau pline cu peşti mai mari decât noi.

Ştiam că aveau să ne asculte propunerea îndeaproape şi să ne urmărească atent, să vadă picături de transpiraţie nervoasă. De asemenea şi cei care dau împrumuturi pentru investiţii folosesc intuiţia. Deci strategia noastră a fost să acţionăm dintr-o poziţie irevocabilă de încredere incredibilă, ca şi cum tranzacţia era practic un dat, finanţarea era o propunere destul de standard, iar şansa de a participa în acea finanţare era un privilegiu, îndulcit cu potenţialul profiturilor enorme. Prin urmare, Charlie a plătit calm 250.000 $ către CitiCorp,

iar celor de la Salomon Brothers 500.000 $ din start, *doar pentru a se uita la afacere*! Acei bani, care aveau să devină parte a onorariului total dacă rezolvau finanţarea, erau *nereturnabili*. Chiar şi în anii ’80, 750.000 $ era o sumă impresionantă şi reprezenta o porţie imensă de bani gheaţă pe care Great Western i-a pus la bătaie, luând în considerare faptul că aveam numai vreun milion cash în total! Şi trebuie să recunosc, aceasta era o excepţie radicală de la modul în care distribuiam onorariile, însă în vremuri disperate „trebuie să faci ceea ce trebuie să faci”!

Imaginează-ţi cum acei bancheri încheiaţi până la gât, conservatori din fire, au perceput nivelul încrederii noastre. Charlie tocmai îi împinsese la masă, înmânându-le 250.000 $ în avans.

Acasă la Salomon Brothers, între timp, le captasem de asemenea atenţia. Îi şi văd cu ochii minţii frecându-şi palmele mici cu lăcomie, spunând: *„Trebuie să fie o ditamai afacerea pentru ca Peña să arunce la bătaie jumătate de million în avans. Mai bine am arunca o privire atentă la afacerea asta cu cărbune. Uită-te la onorariul gras pe care s-ar putea să-l ratăm acum. Plus toate acele comisioane de pe traseu.”* Trebuie că au salivat, în costumele lor dungate.

Dar Charlie a împins şi mai tare, purtându-se ca şi cum nu avea limite ale abilităţilor lui. Le-a spus bancherilor că, dacă nu acţionau în 10 zile, ducea afacerea bancherilor noştri din U.K. Zece zile băieţi, sau luaţi-vă rămas bun de la ea!

Însă spinările noastre erau înspre râu. Nu aveam acoperire. Banca noastră din U.K., Samuel Montagu, ne refuzase deja. Ne luptam cu dinţii şi cu ghearele pentru supraviețuirea acestei afaceri. Cacialmaua a funcţionat. Şi am primit finanţarea – 85 milioane $ în împrumuturi pe termen scurt, de la CitiCorp, garantată de un comitet de girare de la Salomon Brothers, cu obligaţiuni care urmau să fie emise până la începutul lui ’87.

Lecţia este că trebuie să plănuieşti şi să *te aştepţi* la succes. Asta înseamnă fără planuri de acoperire. Nicio coardă pentru deschiderea paraşutei. Fără acoperire în caz de eşec. Sau chiar *vei* eşua. Cei mai buni acrobaţi de mare înălţime lucrează fără plasă. Singurele inimi slabe sunt cele din public. În povestea noastră, din deschiderea capitolului, comandantul chinez ştia că armatele luptă cel mai bine în condiţii disperate. Fără nicio alternativă, cel mai flămând agent de vânzări finalizează cea mai grea vânzare. Înfruntând moartea, animalul încolţit este cel mai de temut.

Reîntorcându-ne la înţelepciunea Sun-Tzu, anticul strateg îi sfătuieşte pe generalii care avansează să nu preseze prea tare un inamic disperat sau să blocheze un inamic în retragere, deoarece acesta *„va lupta până la moarte împotriva oricărei încercări de a-i bloca drumul şi este un oponent prea periculos.”*

Caută modalităţi de a-i face pe oamenii tăi *„oponenţi periculoşi”* când mizele sunt mari, prin crearea pentru ei – şi pentru tine – a unui nivel şi a unei atmosfere de risc. Aceasta ne întoarce înapoi la nivelul tău de confort în a-ţi asuma riscuri. Indiferent cât de multe riscuri îţi asumi şi cât de des, ele tot sunt înspăimântătoare. Singurele riscuri care *nu sunt* puţin înspăimântătoare sunt acelea pe care nu merită să ţi le asumi. Dacă nu experiezi nicio nelinişte sau frică ocazională, în timp ce-ţi creşti afacerea, aşa-zisele riscuri pe care ţi le asumi probabil că nu sunt demne de tine.

Să vorbim despre cum tratăm frica. Frica şi durerea sunt în legătură prin aceea că ambele sunt semnale că ai trecut o linie dincolo de care mintea şi corpul tău nu se simt confortabil. Exact aşa cum beşica generează durere, riscul creează frică. Ambele sunt răspunsuri naturale primare. Trucul este să devii confortabil în prezenţa acelor răspunsuri. Atletul care învaţă să câştige, indiferent de durere, şi-a ridicat nivelul de confort pentru a face faţă acelei dureri.

Există o poveste despre T. E. Lawrence, cunoscut în istorie ca Lawrence al Arabiei. El şi un alt ofiţer britanic, staţionaţi în deşertul saudit, vorbeau despre durere. Lawrence s-a dus până la o lumânare, pentru a-şi demonstra dispreţul pentru durerea fizică. El a ţinut palma deschisă deasupra flăcării până când carnea s-a înroşit, apoi a îndepărtat-o. Celălalt ofiţer a fost uluit. „Nu doare teribil asta?”, a întrebat.

„Chestia nu e că doare”, a replicat Lawrence. „Chestia e că nu-ţi pasă dacă doare.”

Ca performer de înaltă clasă tu trebuie să faci la fel cu teama cauzată de risc. Frica nu dispare niciodată – tu doar ai de-a face cu ea şi trebuie să devii confortabil în prezenţa ei. Încă mai simte Dan Peña o tentă de frică? Desigur. Însă este pregătit când e vremea de pescuit sau de tăiat nada? Cu siguranţă! Le spun oamenilor de ani de zile, eu m-am născut pregătit!

Însă realitatea este că m-am antrenat, expunându-mă la mii şi mii de situaţii inconfortabile, chiar periculoase, aşa încât să fiu confortabil cu abilităţile mele când avea să sosească vremea testării.

Nu sunt unic. Persoanele de înaltă performanţă înfloresc într-o atmosferă de conflict, criză şi probleme. De fapt progresul adeseori se deghizează ca şi necaz.

Ca o completare, eu evit şi detest bastardizarea cuvintelor „provocare" şi „oportunitate", ca şi sinonime sau eufemisme pentru „necaz" sau „problemă". Când vreun cretin din birou cu faţa veselă ciripeşte *„Avem de-a face cu o provocare"*, îmi vine să vomit. A discutat cumva căpitanul Titanicului, care a intrat în acţiune în apele mării, despre *provocări şi oportunităţi* cu echipa lui? S-a întors Custer spre soldaţii lui, la Little Big Horn şi le-a spus *„Bărbaţi, în ceea ce priveşte săgeţile, avem o provocare în această dimineaţă"*?

Dacă ai dat de belea, ai respect pentru stafful tău executiv să spui asta, fără să trebuiască s-o „pudrezi cu zahăr" în „provocare". Vom vorbi mai multe despre conflicte într-o clipă, însă acum să examinăm relaţia dintre Strategie şi Structură într-un mediu de înaltă performanţă. Nu vorbesc despre împărtăşirea dubiilor aici – păstrează-ţi dubiile pentru tine. Mă refer la probleme MARI, care trebuie spuse deschis şi să se găsească soluţii.

Strategie şi Structură – şi Care Vine Mai Întâi

Cunoscut fiind faptul că probleme neprevăzute vor apărea pentru a strica cele mai bine întocmite planuri corporatiste, să discutăm despre utilizarea a două elemente separate ale organizării companiei – Structură şi Strategie.

Structura descrie alcătuirea organizaţională a existenţei unei firme, forma şi natura existenţei acesteia. Dovezi ale structurii includ astfel de elemente cum ar fi graficul organizaţional complet şi lanţul de comandă; comitete executive; descrieri individuale ale slujbei, printate şi postate în fiecare compartiment… şi o mentalitate de tipul „felul în care lucrurile au fost făcute întotdeauna". Structura nu cere niciun gând uman pentru a continua să existe.

În viaţa de zi cu zi structura este un cadru permanent în interiorul căruia fiecare proiect, fiecare potenţionalitate pentru venituri noi, fiecare clătinare în mersul înainte, trebuie să fie filtrată. Structura, dacă e de nemişcat şi inertă, devine în timp un templu de înţelepciune convenţională… şi un impediment în calea acţiunii rapide decisive. O structură care e posibil să fi facilitat planificarea strategică şi implementarea, acum o stinghereşte şi o descurajează. Iar cu cât compania este mai mare cu atât structura este mai complexă şi mai intimidantă.

În ultimii ani giganţi corporatişti cum ar fi Sears, GM şi IBM au devenit exemple clasice ale acestui adevăr. Şi bineînţeles guvernul federal, înaintând cu greu prin toată hârţogăraia lui şi prin mizeriile birocratice, este tăticul lor mare.

Spunând toate acestea, este nevoie să amintim că structura în sine nu este neapărat rea ci este într-adevăr necesară într-o formă oarecare, astfel încât compania să-şi menţină o realitate implicită a operaţiilor ordonate.

Strategia este total diferită, aproape antiteza structurii. Se cere totuşi să existe. Strategia implică mişcarea spre un obiectiv şi este fluidă din fire. Este un plan creat pentru a propulsa şi utiliza eficient oamenii şi resursele, eficientă în costuri – şi în special profitabilă. În timp ce originea structurii nu se cunoaşte, ci este înrămată şi atârnă în hol, strategia cere mulţi strămoşi şi este mâzgălită cu markerul pe un whiteboard.

În prea multe companii, astăzi, strategia urmează structura. Directorii executivi, în încercarea de a dezvolta o strategie în căutarea unei oportunităţi ivite, trebuie să se strecoare prin „reţeaua" structurii existente, să primească acordul, să urmeze forma, să respecte protocolul. Entităţile corporatiste mai sus menţionate, de exemplu Sears şi GM, sunt exemple din manual de strategie care urmează structura. (Pe la mijlocul anilor '90 acest trend a scăzut, deoarece companiile s-au întors la nişte structuri de management mai flexibile, mai participative.)

La Great Western am subliniat continuu dictonul „Structura urmează Strategia". Am menţinut o structură organizaţională de bază, desigur – un CEO, trei EVP (vice-preşedinţi – n. tr.), management de nivel mediu etc. Însă imediat ce am luat decizia de-a acţiona într-un proiect, cum ar fi o achiziţie şi am formulat strategia, am avut flexibilitatea de a remodela structura şi de a o alinia pentru a îndeplini nevoile acelei strategii. Descrierile sarcinilor s-au schimbat. Procedurile au fost comprimate. Iar orele de muncă „normale" au devenit zile, nopţi şi sfârşituri de săptămână. Când eram pe picior de război, ne defineam structura după tot ce presupune să menţii strategia la ţintă şi la program. Iar ţinta noastră era să câştigăm *cu orice preţ!*

Chiar şi mai important, structura în sprijinul strategiei ne-a dat posibilitatea să facem manevre prin criză, să administrăm ambuscada unei probleme neprevăzute imediat ce a apărut şi să mergem mai departe.

A Reuşi în Conflicte

Conflictele fac parte din viaţă. Este un fenomen natural care rezultă atunci când oamenii acţionează în urmărirea diverselor interese, priorităţi şi dorinţe. Copiii se ceartă pentru jucării. Triburile primitive se luptă pentru teritoriu. Găştile se bat pentru zone. Companiile se luptă pentru piaţă.

Contrar a ceea ce idealiştii cu creierii terci ar vrea ca tu să crezi, conflictul nu este neapărat rău. Conflictul înlătură rataţii, în timp ce confirmă dreptul celor superiori de a triumfa. Ceea ce defineşte calitatea acestuia este felul *cum* este manageriat sau ne-manageriat conflictul. Este foarte evoluţionist, aproape darwinist, felul în care doctrina supravieţuirii celui mai puternic se descoperă pe sine, de-a lungul peisajului corporatist, sub forma reducerilor de personal, a fuziunilor şi a consolidărilor majore.

Afacerile, în special cele la nivel de mare performanţă, distilează şi concentrează conflictul, deoarece mizele sunt atât de mari. În politica globală, atunci când negocierile eşuează irecuperabil, părţile pot porni la război deoarece uciderea în război nu este ilegală. Însă în afaceri forţa legii şi etica – mai mult legea, probabil – îi descurajează pe directorii executiv să-şi facă rău fizic unul altuia pentru a-şi croi drum. Aşa încât arena corporatistă finală pentru rezolvarea conflictelor, un fel de acţiune legală, este masa negocierilor.

Să Câştigi pe Terenul Tău, în Termenii Tăi

Negocierea, precum şi super-succesul, *nu* este pentru cei ultra-sensibili. Oamenii care preferă să fie mai degrabă iubiţi decât victorioşi în mod invariabil îşi pierd fundul la o masă a negocierilor. Aşa după cum a spus un alt om de afaceri în petrol de mare performanţă, J. Paul Getty: *„Cei smeriţi vor moşteni pământul – însă nu şi drepturile minerale ale acestuia.”*

Iubesc dinamica negocierilor. Negociatorii abili, între care eu mă număr printre cei mai buni, sunt puternici, perseverenţi, perspicace şi răbdători. Eu reuşesc să scot la iveală şi să definesc zona de confort a adversarului meu, acea cutiuţă imaginară despre care am discutat în Capitolul 4, iar apoi să plasez o ofertă pe rama interioară a acelei zone de confort ***cea mai apropriată de interesele mele cele mai bune***. Această plasare delicată îi dă tântălăului minimul absolut, pe care îl va accepta, pentru a încheia afacerea şi încă, să poată să se convingă pe el însuşi că a câştigat, că chiar mi-a făcut-o.

Negocierile sunt un joc de poker, jucat cu averi la miză în loc de mărunţiş. Pentru a câştiga – şi acesta este rezultatul dorit – tu *trebuie* să-i faci pe ceilalţi tipi să creadă că vor ceea ce *ai tu* mai mult decât doreşti tu ceea ce *au ei*. Iar în cuvintele lui Kenny Rogers, *„Trebuie să ştii când să-i îmbrăţişezi şi să ştii când să-i îngenunchezi."*

Negocierea este definitorie în jocul puterii. Cunoaşterea duşmanului tău este cea mai puternică armă, desigur, iar eu menţin un detectiv privat cu normă întreagă în personalul meu exact în acest scop. Însă controlul elementului fizic al negocierilor este de asemenea crucial. Din clipa în care intri în cameră vrei atât de multă putere acumulată de partea mesei tale, pe atât cât se poate. Prin urmare am cinci reguli întemeiate, pentru oamenii mei sau pentru mine însumi, în momentul în care intru într-o negociere:

1. Ţinuta cerută. Acest fapt pare destul de evident, însă m-am târguit cu proşti care purtau ţinută de golf la o sesiune de dimineaţă pentru că anticipaseră că vor putea ieşi la timp pentru un joc de după-amiază. Nu crezi că Dan Peña şi-a ajustat strategia de negociere pentru a se asigura că nu era niciun golf în ziua aceea până când nu se încheia afacerea lui Dan în condiţiile lui Dan? Păi sigur! Însă dincolo de asta, costumul tău de afaceri făcut la comandă şi „cravata autoritară", chiar şi la 6 dimineaţa sau la 10 seara, le spune omologilor tăi că ai venit pentru afaceri şi că această negociere este prioritatea ta de top, absolută. Un clown într-un tricou sport îmi transmite că mintea îi este preocupată de altceva.

2. Locaţia mea. Ca orice alt „sport-contact", negocierile favorizează echipa care joacă acasă. În sala mea de conferinţe, cu mobilierul familiar, senzaţia familiară a scaunului de sub mine, chiar şi aura persistentă a victoriilor trecute câştigate acolo, toate contribuie la nivelul meu de putere. Prin contrast, adversarii mei sunt pe teren nefamiliar. Depind de mine şi de personalul meu pentru cafea şi alte delicii şi ca să le spun unde sunt camerele de odihnă – dacă mă hotărăsc să le spun. Când te pregăteşti să îngenunchezi un adversar în negocieri, înainte să-şi dea deama, nicăieri nu e ca acasă.

3. Contractul meu. Oferă-te întotdeauna să schiţezi contractul. *„Voi anticipa şi-i voi pune pe oamenii mei să schiţeze contractul… nu e nicio problemă."* Pare destul de inofensiv să-ţi oferi curtoazia de a rezolva acest detaliu. Însă nu toată lumea va începe cu contractul *tău* şi cu limbajul pe care avocatul Echipei *tale* de Vis l-a scris cu atenţie şi iscusinţă pentru a-şi câştiga părţile. Iar *tu* arunci primul o privire mai lungă la ceea ce spune şi cum se citeşte. Intri în negocieri cu instrumentul perfect, din perspectiva ta, aşa încât povara e de partea cealaltă, de a găsi şi recunoaşte termeni, terminologie şi clauze care nu sunt în avantajul lor.

4. Nimeni nu pleacă până când afacerea nu este încheiată. Spune-le omologilor tăi că te aştepţi ca tranzacţia să fie semnată la sfârşitul următoarei întâlniri de negocieri şi ca ei să-ţi facă toate pregătirile necasare pentru un maraton nonstop. De fapt aminteşte-le de acest scop. Vor fi de acord deoarece, din confortul propriilor lor birouri, nu pot vizualiza tipul de întâlnire pentru care tu te pregăteşti deja mental.

5. Toate persoanele necesare pentru o decizie finală definitivă trebuie să fie prezente la întâlnire. E ca şi un agent de vânzări, care trebuie să aibă prezent „comitetul de cumpărare" pentru a încheia o vânzare. Dacă un director executiv „nu poate" să participe la o negociere importantă, unde milioane de dolari sunt în joc, vor apărea una sau două dinamici. Cealaltă parte nu *vrea* să ia o decizie finală şi să pună cerneala pe hârtie, înainte ca uşile să fie descuiate… sau un jucător cheie dezvăluie o problemă de atitudine iar prin absenţa lui spune *„Nu-mi place afacerea asta, nu-mi place de tine şi îmi rezerv dreptul de veto pentru orice decizie şi să anulez toată munca investită de ambele părţi."* Oricum ar fi, este o forţă negativă care trebuie rezolvată înainte ca negocierile serioase să poată începe.

Când toate cerinţele de bază de mai sus au fost îndeplinite, cealaltă echipă ajunge la, să zicem 9 dimineaţa. Îi întâmpini cu formalităţi prieteneşti, le oferi cafea şi îi însoţeşti până la locul unde vrei tu ca ei să stea. Apoi îţi suni secretara şi dai instrucţiuni că nimeni nu primeşte telefoane. Le ceri tuturor celor prezenţi să-şi închidă telefoanele, iPod-urile şi alte surse de întrerupere. Te ridici, te duci până la uşa sălii de conferinţe şi o încui spunând, *„Ştiu că problema aceasta este la fel de importantă pentru voi cât este şi pentru noi, deci nu vrem să fim deranjaţi, nu-i aşa?"*

Cum pot ei să nu fie de acord? În acelaşi timp menţiunea ta despre a rămâne în negocieri până când afacerea este încheiată începe să „pătrundă". *Ăsta chiar vorbeşte serios.*

Trebuie să fii totuşi îngăduitor cu pauzele pentru toaletă. La urma urmei tu le-ai dat cafea. De aceea sălile de conferinţă ale companiilor de mare performanţă au camere de odihnă învecinate. Însă ideea este că tu vrei ca nimeni să nu plece. Nici pentru o altă întâlnire, nici pentru golf la 3, nici măcar pentru masă, pe care tu o comanzi cu grijă. Tratând întâlnirea în acest fel, exerciţi putere totală asupra acestor tăntălăi nesuspicioşi. *Terenul tău. Contractul tău. Regulile tale.*

Cea mai de succes negociere este afacerea de tip „câştig-câştig". Aceasta nu înseamnă neapărat că ambele părţi câştigă, deşi s-ar putea şi asta. Un „câştig-câştig" aparent înseamnă că fiecare parte *crede* că a obţinut suficient din ceea ce consideră să numească victorie.

Desigur, nu există situaţie *reală*, de top, câştig-câştig. Acest fenomen iluzoriu este un produs al retoricii cotidiene de a te simţi bine, picurată de pe buzele cremei intelectuale care n-a fost niciodată acolo şi n-a făcut niciodată asta.

Stilurile de negociere variază într-un spectru fascinant. Noi americanii, în cea mai mare parte (cu excepţia lui Dan Peña), avem o nevoie fundamentală de a fi acceptaţi şi menţinem un stil „jos", mânat de răbdare. Majoritatea directorilor au fost condiţionaţi să fie confortabili cu un „câştig-câştig" veritabil, care are ca rezultat faptul că toţi pleacă plini de mulţumire şi respect reciproc, sau chiar bucurie şi dragoste pentru întreaga umanitate! Deoarece percepţia este realitatea, aceasta se întâmplă în teorie, însă arareori în realitate.

Celălalt capăt al spectrului este să rămâi brutal, abuziv şi inflexibil. Astfel de negociatori lucrează clar după premiza *„Câştigăm şi luăm totul; tu pierzi şi nu primeşti nimic."*

În timpul Războiului Rece negociatorii americani au jucat, fără nicio speranţă, după regulile câştig-câştig, împotriva negociatorilor sovietici, care n-au vrut să se clintească nici un „inch". Sovieticii au fost *absolutişti*, însemnând că n-au vrut să cadă la înţelegere pentru numic, dar *absolut nimic*. „Negocierile" lor cu compatrioţii din Cecenia, în '95 şi '96, au constat în demolarea a oraşe întregi şi uciderea populaţiei. Această dihotomie a stilurilor de negociere a lucrat întotdeauna în dezavantajul nostru şi a făcut să apară proverbul, înainte de Vietnam, *„N-am pierdut niciodată vreun război, însă nici n-am câştigat vreo pace."*

Echivalenţii zilelor noastre sunt despoţii care conduc China, Coreea de Nord, Venezuela, Siria şi Iran, absolutişti care respectă doar puterea şi respectiv voinţa de-a o utiliza. (Iranul nu va respecta drepturile Israelului de a exista decât atunci când bombele israeliene vor reduce facilităţile lor nucleare la o gaură în nisip. Dacă şi atunci.) Eu nu sunt un despot, însă nu mă deranjează să fiu perceput astfel într-o negociere cu cei care încep cu prostiile obişnuite de genul „câştig-câştig".

Pune pe cineva din echipa *ta* să înregistreze procesele verbale, sau măcar să ia atent notiţe, în special ale detaliilor afacerii, pe măsură ce sunt bătute în cuie. La sfârşitul negocierilor, sau măcar la capătul unei sesiuni prelungite, pune ca acele note să fie dactilografiate şi printate pentru cei doi negociatori şefi. Este uimitor cum oamenii uită punctele mici negociate, mai ales concesiile pe care le-au făcut în „fierbinţeala" momentului. Prin urmare, fă un memoriu al afacerii tale aşa după cum o reflectă notiţele tale – şi lasă puţin spaţiu în josul fiecărei pagini pentru ca tu şi celălalt negociator şef să parafaţi.

Parafarea unui astfel de memoriu n-ar trebui să fie o problemă dacă acordul verbal e deja realizat. Spune ceva de genul: *„Este o chestiune standard. Facem întotdeauna aceasta, pentru a proteja ambele părţi. Fir-ar, câteodată mai uit şi eu."* Citeşte întâi tu memoriul, înainte de a înmâna o copie şi celeilalte părţi, ca şi cum ai verifica acurateţea. Apoi parafezi tu copia ta mai întâi, pentru a-ţi demonstra buna credinţă.

„Dar Dan, ce se întâmplă dacă ei îţi trimit un contract mai târziu, în care detaliile au fost schimbate?" Trimite-l înapoi. Ei testează să vadă modul cum fermitatea ta cântăreşte în dorinţa ta de-a încheia afacerea fără altă întârziere. Trimite-l înapoi imediat. Ai putea chiar să ataşezi o copie a memoriului, pe care l-au parafat la masa conferinţei, scoţând în evidenţă lucrul cu care au încercat să nu fie de acord sau să-l „ajusteze". Nu-i lăsa să „subţieze" procentajul, nicio zecimală sau dolar.

Câteodată chiar şi cea mai abilă negociere, cea mai inteligentă „manevră", nu va disloca o poziţie luată de oponentul tău. Dacă nu poţi fi de acord cu punctul respectiv din afacere spune aşa: *„Această propunere este inacceptabilă pentru noi, aşa cum este acum. Dacă nu puteţi lucra cu noi, pentru a rezolva impasul, va trebui să întrerupem negocierile."*

Te vor amâna, replicând ceva de genul: *„În acest punct al dezbaterilor nu suntem pregătiţi să facem compromisuri legate de acest subiect anume. Însă mai putem discuta despre aceasta mai târziu."*

Atunci… fără niciun cuvânt, îţi strangi hârtiile, le pui în servietă şi o închizi. Asociaţii tăi fac în mod mecanic la fel. Apoi te uiţi în ochii decanului de vârstă si-i spui: *„Mă puteţi găsi la biroul meu."* Tu şi asociaţii tăi vă ridicaţi şi ieşiţi. Dacă eşti în propria sală de conferinţe, ai lăsat partea cealaltă să se scarpine în cap, necrezându-şi ochilor şi să-şi găsească drumul spre ieşire, sau să fie conduşi afară de către o secretară.

Dacă se întâmplă ca întâlnirea să fie în birourile lor, sau în biroul avocatului (cel mai rău loc), este şi mai curat pentru tine să-ţi faci ieşirea. Însă ţine minte – când ieşi afară, continuă să mergi – şi niciodată, NICIODATĂ nu te uita înapoi. Se uită la tine de la ferestre. Apoi dispari din ziua lor, dându-le timp şi spaţiu să reflecteze la intransigenţa lor prostească.

Ideea este să nu-ţi fie frică să ieşi. O ieşire bruscă, hotărâtă, este un ucigaş, deoarece este întotdeauna neaşteptată. Exact aşa cum i-au făcut ticăloşii aceia lui Mark, în Los Angeles. O companie mai puţin importantă decât Great Western ar fi acceptat înfrângerea, însă noi

voiam acea afacere. Nu, *aveam nevoie* de afacerea aceea mai mult decât de sânge în vene! Şi am făcut tot ce-a trebuit să punem din nou negocierile pe şine. Să ieşi afară este o tactică la fel de sigură ca statul cu spatele la fereastră, astfel încât ceilalţi tipi să fie nevoiţi să-şi strângă pleoapele.

Apropo, *niciodată să nu faci o promisiune goală sau o ameninţare inutilă*. Fii serios în ceea ce spui, apoi fă-o fără nicio clipire din ochi – ca şi cum ai făcut-o de-o mie de ori. Dacă spui că vei ieşi, atunci ai face bine să ieşi, indiferent de ce se întâmplă. În caz contrar, nu vor mai crede niciodată vreun alt cuvânt pe care-l vei mai spune. Nu-ţi face griji… poţi să învii într-o altă zi.

Nu voi intra în strategiile „entuziast-şi-repede" ale negocierii de succes. Acele cărţi au fost deja scrise. Mesajul meu este – *învaţă să prosperi în conflictul negocierilor*. Cunoaşte-ţi duşmanul, desăvârşeşte-ţi tacticile, savurează jocul de poker… şi câştigă! Nu contează ce se întâmplă!

Deci… crează un plan fără plase de siguranţă, fără scăpare. Asigură-te că Strategia conduce Structura – nu viceversa. Învaţă să prosperi în conflicte… şi devino un jucător de poker profesionist la masa negocierilor.

Şi acum, hai să mergem să strângem nişte capital.