

happy happy

**Cinci pași
ca să te înțelegi
bine cu aproape
toată lumea**

**Traducere din engleză de
Ianina Marinescu**

Lifestyle

Lars-Johan Åge

CUPRINS

I. Introducere	7
II. Ce înseamnă Happy-Happy?	17
III. Câte ceva despre creier	25
IV. Pasul 1: Atitudinea pozitivă	38
V. Pasul 2: Cum să-ți pui mintea la contribuție	62
VI. Pasul 3: Cum să pui bazele unei relații bune	84
VII. Pasul 4: Alege-ți cu grijă cuvintele!	105
VIII. Pasul 5: Fă-ți un plan de rezervă	127
IX. Înainte să punem totul în practică	139
X. Happy-Happy la locul de muncă	143
XI. Happy-Happy la tine acasă	153
XII. Happy-Happy în timpul liber	164
XIII. Personalitățile problematice	174
XIV. Întrebări despre Happy-Happy	188
XV. Concluzie	197
Referințe	199
Referințe pentru chenare	202
Lecturi suplimentare	203

I INTRODUCERE

Cum ar fi viața ta dacă oamenii ar reacționa favorabil mult mai des la gândurile, părerile, ideile și propunerile tale?

Îți spun eu cum ar fi: ai duce o viață mai bună și ai avea mai mult succes. La serviciu. Acasă. În timpul liber. Toate lucrurile care sunt importante pentru tine s-ar schimba, ba chiar și cele cărora le dai mai puțină importanță.

Multă lume crede că ai succes atunci când intri într-o competiție cu alții și ieși învingător. Poate că asta e adevărat în anumite situații. Dar, de obicei, succesul se datorează faptului că ai reușit să ajungi la o înțelegere cu oamenii din jurul tău și să ai relații bune cu ei.

Această carte este despre cum poți reuși să realizezi acest lucru. Este rezultatul unei munci de cercetare și al interesului pe care l-am avut pentru acest domeniu întreaga mea viață.

Am început să fiu interesat de factorii care determină succesul încă de când mă documentam pentru teza de doctorat. După ce mi-am dat doctoratul în telecomunicații, am urmat Facultatea de Economie din Stockholm din dorința de a-i studia pe marii negociatori. A fost ocazia pe care o așteptam de atâta timp! Iar faptul că am fost copilul mijlociu, având un frate mai mare și unul mai mic, a contribuit, fără îndoială, la interesul meu pentru dialog și negocieri.

Timp de mai mulți ani am cercetat, am studiat și am efectuat experimente cu cei mai buni negociatori. Nu au fost doar cei din lumea afacerilor și a diplomației, ci și

negociatori din cadrul poliției suedeze și al FBI care aveau experiență în situații de criză precum luarea de ostatici. Aplicând metoda științifică pe care o dezvoltasem singur, am reușit să îmi dau seama care sunt pașii importanți pe care îi urmează toți cei care ajung să aibă succes într-un domeniu sau altul.

M-am documentat și mai mult și am aflat că metoda mea era confirmată de cercetări care fuseseră făcute în domenii precum economie, psihologie și științe comportamentale. Atât studiile teoretice, cât și experiența pe care o avusesem cu oamenii din teren conduceau către aceleași concluzii. Rezultatele mele despre factorii care determină succesul într-o negociere au fost publicate într-o revistă de specialitate și remarcate de mai multe organizații importante, printre care și FBI. În plus, am mai descoperit ceva foarte interesant: acești factori nu au efect numai în cazul oamenilor de afaceri, al diplomaților sau al negociatorilor într-o criză a ostaticilor, ci și în viața de zi cu zi, atunci când trebuie să cooperezi cu cineva în timpul liber sau chiar la tine acasă.

HAPPY-HAPPY ÎN CINCI PAȘI

Am grupat factorii succesului în cinci pași și despre aceștia voi vorbi în cartea pe care o ții acum în mână. Dacă urmezi cei cinci pași, aceștia îți vor mări șansele de a obține de la cei din jur o reacție favorabilă la ideile și propunerile tale. În plus, te vor ajuta să cooperezi și să găsești un numitor comun chiar și cu oameni care au o cu totul altă perspectivă asupra vieții. Iar asta va face ca toată lumea să fie mulțumită.

Eu numesc asta *Happy-Happy* și nu *Win-Win*. Voi vorbi mai mult despre această diferență mai târziu.

În psihologia pozitivă, „să fii fericit“ nu se referă numai la modul în care simți fericirea, ci și la satisfacția pe care o

ai atunci când depășești cu bine o experiență importantă. Fiecare pas are propriul său capitol, în care descriu modul în care acesta funcționează. Dar mai întâi vreau să explic de ce este atât de important să ajungi la un acord cu ceilalți, prin ce anume se deosebește *Happy-Happy* de *Win-Win* și cum toate acestea au legătură cu modul în care funcționează creierul nostru.

Iată care sunt cei cinci pași:

1. Să ai o atitudine pozitivă încă de la început. E mult mai ușor să ajungi la o înțelegere cu ceilalți dacă ești într-o dispoziție bună. Asta este valabil pentru oricine, chiar și pentru cei cu care vrei să ajungi la un acord.
2. Să-ți pui mintea la contribuție. Ai grijă să fii bine pregătit, să știi ce anume este important pentru tine și pentru cel cu care vrei să ajungi la o înțelegere. Gândește-te la toate alternativele.
3. Să pui bazele unei relații bune. Creează o legătură bună cu ceilalți fiind curios și arătând că înțelegi.
4. Să-ți alegi cu grijă cuvintele. Evită să te contrazici și îndreaptă conversația într-o direcție pozitivă.
5. Să ai un plan de rezervă. Acesta este necesar când te trezești într-o situație care nu duce nicăieri.

AI O ATITUDINE POZITIVĂ



PUNE-ȚI MINEA
LA CONTRIBUȚIE!



PUNE BAZELE UNEI RELAȚII BUNE!



ALEGE-ȚI CU GRIJĂ CUVINTELE!



FĂ-ȚI UN PLAN DE REZERVĂ!



HAPPY-HAPPY

ABILITĂȚILE PE CARE SE BAZEAZĂ SUCCESUL

Care sunt abilitățile pe care atât profesioniștii, cât și cercetătorii le consideră absolut necesare?

Iată-le, pe scurt. Când te vei folosi de cei cinci pași, vei vedea că aceste abilități te vor ajuta să:

- ai atitudinea potrivită înainte de a începe o conversație,
- să continui să te simți bine chiar dacă auzi ceva ce nu-ți convine,
- să înțelegi ce vrei tu, dar și ce vrea celălalt,
- să știi ce ar trebui să spui dacă lucrurile nu se îndreaptă în direcția dorită,
- să știi ce cuvinte să folosești și ce cuvinte să eviți cu orice preț,
- să știi cum ar trebui să reacționezi în fața unor persoane dificile,
- să înțelegi cum poți să creezi o situație care să fie satisfăcătoare pentru toată lumea.

Un alt lucru important în privința celor cinci pași este faptul că ei reprezintă un proces, *o cale de urmat pentru a ajunge la un rezultat*. Când încercăm să ajungem la un acord cu cineva, nu acționăm o singură dată (așa cum vom vedea în capitolul următor), ci parcurgem un întreg proces care durează o anumită perioadă de timp. Acesta este secretul succesului.

În descrierea diverșilor pași din această carte am ales intenționat să nu vorbesc în detaliu despre toate experimentele și studiile care stau la baza lor. Dacă vrei să afli mai multe despre acestea, există la finalul cărții o listă cu toate experimentele și studiile importante. Dacă vrei să citești mai multe despre un anumit pas sau domeniu, există

recomandări de articole și cărți pe tema respectivă (vezi: Lecturi suplimentare).

CELE TREI DEZAVANTAJE MAJORE ALE INSUCCESULUI

Nu este ușor să găsești acest drum pe care să înaintezi alături de ceilalți către un scop comun. Pentru început, trebuie să știm ce ne dorim noi cu adevărat (și, după cum vom vedea, asta nu este atât de ușor pe cât pare). Apoi trebuie să ne putem exprima punctul de vedere în așa fel încât să obținem o reacție pozitivă la ideile și sugestiile noastre. Dar asta poate însemna să le modificăm și să le adaptăm, să fim creativi și să găsim soluții la care nu ne-am gândit de la început. Uneori suntem forțați chiar să găsim o cale de a coopera cu persoane dificile.

Nu este ușor să facem toate acestea, dar, pe măsură ce devenim tot mai buni, viețile noastre se pot schimba în bine.

Și atunci, care este prețul *insuccesului*? Universitatea care a dedicat cel mai mult timp studiului acestei probleme este Facultatea de Drept de la Harvard, Statele Unite. La începutul anilor 1980, aici s-au pus bazele celui mai respectat grup de cercetători din lume în domeniul negocierilor și al rezolvării de conflicte: PON (Program of Negotiation). În cadrul acestui program, cercetătorii au evidențiat cele trei dezavantaje majore care apar atunci când nu reușești să ajungi la un acord și ești în impas:

- risipa de timp și de energie,
- relațiile negative,
- deciziile proaste.

Cercetătorii de la Harvard au constatat că aceste trei dezavantaje sunt universale. Asta înseamnă că ele se aplică atât în contexte ample, cât și în situațiile de zi cu zi.

Iată un exemplu din politica internațională. În 1961, președintele Kennedy a dorit interzicerea totală a testelor nucleare în încercarea de a opri cursa înarmărilor. Pentru a se asigura că această decizie este respectată, Kennedy a vrut ca Statele Unite și Uniunea Sovietică să-și poată inspecta reciproc teritoriile în căutarea de activități seismice. Prin urmare, cele două țări au fost nevoite să ajungă la un acord în privința numărului de inspecții de pe teritoriul fiecăreia dintre ele. Cele două țări aveau puncte de vedere diferite, așa că s-au contrazis la negocieri.

Statele Unite au zis:

— Vrem zece inspecții pe an.

Uniunea Sovietică a răspuns:

— Noi vrem trei.

— Trei? Nu sunt suficiente, a venit răspunsul SUA. Noi vrem zece!

— Nici nu se pune problema. Maximum trei!

— Trei inspecții? Asta e o glumă!

Nu știu dacă acestea au fost exact cuvintele rostite, dar știu că părțile și-au repetat punctul de vedere și l-au criticat pe al celeilalte, iar în cele din urmă asta a dus la întreruperea negocierilor. Rezultatul a fost o cursă a înarmărilor care a durat 30 de ani și a alimentat un sentiment de nesiguranță la nivelul întregii lumi, crescând riscul unui război adevărat. Situația aceasta a pus în evidență toate cele trei dezavantaje ale *insuccesului*: risipa de timp și de energie, relațiile negative și o decizie greșită de a concura, periculos, timp de 30 de ani.

Aceleași dezavantaje se regăsesc și în viața noastră de zi cu zi. Nu există riscul unei curse a înarmărilor și al unui război, desigur, dar ne risipim timpul certându-ne,

cea ce ne influențează negativ relațiile și ne face să luăm decizii proaste.

MARELE AVANTAJ AL SUCCESULUI: O MAI BUNĂ CALITATE A VIEȚII

Dacă putem ajunge mai ușor la un acord cu ceilalți și dacă vom coopera mai bine cu ei, asta ne va asigura o mai bună calitate a vieții. La locul de muncă și în viața personală.

Să ajungem la un acord cu ceilalți ne ocupă mare parte din timpul pe care îl petrecem la serviciu. Asta este valabil indiferent unde lucrăm: ca profesor, director, coordonator de proiect, agent de vânzări sau muncitor în fabrică. Și e valabil indiferent cu cine avem de-a face: părinți, elevi, subalterni, clienți sau colegi în tura de noapte.

Este o parte centrală a vieții profesionale, pentru că ne petrecem mult timp la serviciu, pentru că trebuie să cooperăm cu oameni care au puncte diferite de vedere și pentru că sunt multe relații pe care trebuie să le gestionăm, fie cu colegi, șefi sau cu subalterni.

Annie McKee, expertă și autoare a cărții *How to be Happy at Work** rezumă foarte bine toate acestea:

„O modalitate de a fi fericiți și de a ne simți mai împliniți la locul de muncă este să avem relații bune cu cei cu care lucrăm, cu cei care lucrează pentru noi și chiar și cu șefii“.

Dar aici nu e vorba doar despre satisfacție. Să cultivăm relații pozitive cu cei cu care lucrăm este un element decisiv pentru a avea succes. Cercetătorii au observat că, dacă lucrăm de acasă (deci nu ne întâlnim față în față cu colegii), șansa noastră de a fi promovați este de numai 50%, chiar dacă suntem cu 13% mai eficienți decât dacă am lucra de la birou.¹ Studiile mai arată și că relațiile bune nu

* Cum să fii fericit la serviciu (engl.). (N.t.)

ne influențează numai pe noi, ci au efecte pozitive și asupra colegilor, asupra organizației în sine, a clienților și a acționarilor.

Când începi să pui în practică acești cinci pași la locul de muncă, vei vedea că îi poți aplica la fel de bine și acasă, dar și în asociația de bloc sau la clubul de fotbal. De aceea, în partea a doua a acestei cărți, care este partea practică, dau exemple despre cum să urmezi acești pași nu doar la serviciu, ci și acasă și în timpul liber.

CUM SĂ DEVII COMPETENT ÎN MOD CONȘTIENT

Îmi dau seama foarte bine de faptul că ești deja capabil să faci toate astea — din simplul motiv că obținerea unui acord și cooperarea cu ceilalți sunt înscrise în ADN-ul nostru de ființe umane. Iar dacă ești activ profesional de mai mulți ani, atunci probabil că ai avut ocazia să-ți îmbunătățești această abilitate ancestrală.

Și-atunci, cu ce pot eu să mai contribui dacă știi deja ce ai de făcut? Ei bine, chiar dacă ai un talent nativ în acest sens, eu te pot ajuta *să faci lucrurile în mod conștient*. În acest fel vei putea fi eficient mult mai des.

Altfel spus, această carte te va ajuta să devii competent în mod conștient și nu să faci lucrurile doar din impuls sau din talentul înnăscut. Iar între ele este o mare diferență.

Să-ți dau un exemplu. Există experimente științifice care arată că, dacă luăm masa cu cineva, crește probabilitatea să ajungem la un acord și să obținem un nivel înalt de cooperare. Iar asta pentru că oglindim — și copiem — mișcările celuilalt, ceea ce stimulează neuronii responsabili de sarcini precum cooperarea.* Eu nu fac

* Este motivul pentru care cercetătorii de la Universitatea Cornell din New York, care au studiat pompierii, au observat că aceia care iau masa împreună cooperează mai bine în caz de urgență decât cei care mănâncă singuri. (N.a.)

decât să explic ceva ce poate ai constatat deja din proprie experiență, dar de care nu ai fost conștient până acum. Măine-dimineață, când te va suna cineva și te va întreba dacă vrei să ieșiți la masă sau la o cafea, vei ști ce anume să răspunzi. Ceea ce înseamnă că ai devenit competent în mod conștient.

Sunt convins că acest nivel ridicat de conștientizare, alături de multe alte recomandări, o să-ți îmbunătățească abilitățile. Este de ajuns să obții o dată pe lună un rezultat mai bun în relație cu cineva pentru ca asta să ducă la un rezultat considerabil în decurs de un an.

În capitolul următor, voi vorbi mai detaliat despre ce înseamnă conceptul Happy-Happy: *satisfacție, cooperare, o relație bună și un viitor împreună*. Mai explic și felul în care conceptul în sine ne poate ajuta să ținem minte elementele de bază ale unei bune colaborări.

II

CE ÎNSEAMNĂ HAPPY-HAPPY?

Cu ajutorul metodei mele, sper să-ți atingi scopul: să ajungi să te înțelegi cu cineva care are dorințe diferite de ale tale, într-un fel care să mulțumească pe toată lumea.

Se întâmplă, desigur, ca uneori să fiți de acord că nu sunteți de acord și că e mai bine pentru fiecare dintre voi să căutați succesul în altă parte. Însă vei fi surprins să vezi cât de des poți să găsești o cale de a te înțelege cu cineva care vede lucrurile în alt mod — câtă vreme aplici metoda corect și eviți capcanele cel mai des întâlnite. Acestea sunt: să ai atitudinea și abordarea greșite, să insiști inutil cu cererile și punctele tale de vedere și să ratezi ceea ce este cu adevărat important. Ultima capcană e la fel de importantă: când o discuție virează într-o direcție greșită, să nu reușești să o readuci pe calea cea bună.

Cei cinci pași te vor ajuta să eviți aceste greșeli și, în același timp, îți vor arăta cât de des poți crea o atmosferă pozitivă în relația cu persoana cu care te întâlnești. Metoda te va ajuta să creezi această atmosferă chiar și în condiții dintre cele mai neprielnice, cum ar fi când cineva este furios, nu vrea să cedeze deloc, este dezamăgit sau pur și simplu nu dorește să coopereze.

Aș vrea acum să clarific ce înseamnă acest concept și cum reușește să te facă să gândești mai bine și să acționezi mai bine. Forța acestuia este într-adevăr foarte mare.

CE ÎNSEAMNĂ HAPPY-HAPPY

Happy-Happy se referă la obținerea unui acord bazat pe satisfacție, pe relație, pe colaborare și pe viitor.

Happy-Happy pune accentul pe satisfacție

Nu trebuie decât să ne uităm la sintagma Happy-Happy și ne dăm seama că se referă la două părți care sunt mulțumite în același timp.* Se poate ajunge într-o astfel de situație atunci când luăm decizii benefice pentru ambele părți sau când ambii parteneri sunt mulțumiți de negocierile pe care le poartă. O decizie este în beneficiul ambelor părți atunci când ține seama de interesele și nevoile unice ale fiecăruia dintre parteneri. Este un pilon central al metodei celor cinci pași.

Uneori nu ai posibilitatea să împlinești nevoile celuilalt. Chiar și în acest caz, metoda mea îți va arăta cum să ai un partener mulțumit. Ca să clarific acest aspect, îți voi prezenta un experiment:

Studentii la Drept au fost așezați pe perechi și li s-a cerut să discute despre construirea unei piscine.² Unul dintre studenți a primit rolul de avocat ce reprezintă un proprietar furios, nemulțumit că piscina nu a fost construită conform contractului. Celălalt student a primit rolul avocatului companiei de construcții, nemulțumit de situația clientului său, care nu a primit suma agreată prin contract.

* Sunt întrebat uneori dacă se poate vorbi despre Happy-Happy într-o situație de luare de ostacități. Chiar se poate. Sigur, când agresorul este dezarmat, rareori pleacă de la locul faptei zâmbind. După aceea, când a avut ocazia să se gândească la alternativă, persoana respectivă este adesea — în ciuda situației în care se află — satisfăcută de turnura pe care au luat-o lucrurile. (N.a.)

Prin urmare, au fost instruiți să încerce să găsească o soluție la această problemă.

Studentilor li s-a cerut apoi să evalueze discuția în sine și acordul final la care au ajuns.

Cum crezi că s-au desfășurat discuțiile? Crezi că întregul proces de negociere a influențat modul în care au perceput acordul final? Păi, da. Se pare că studenții care au resimțit procesul în sine ca pe o experiență pozitivă s-au simțit mai mulțumiți și le-a fost mai ușor să accepte soluția finală. În plus, cei care au avut o astfel de experiență pozitivă au luat decizii mult mai bune, ceea ce a făcut ca ambele părți să se simtă puse în valoare. Dar ce anume a făcut ca studenții respectivi să aibă „o experiență pozitivă“ în timpul procesului de negociere? Ei bine, această trăire pozitivă apare când studentul este tratat cu respect, este ascultat și când are senzația că partea adversă are argumente bune și inspiră încredere.

Acest fenomen este ceea ce cercetătorii numesc „justiție procedurală“ — procesul care duce la o decizie poate fi la fel de important ca decizia în sine. Exact din acest motiv agenții FBI pe care i-am întâlnit au subliniat cât este de important să-l trateze cu respect pe cel care a luat ostatici — indiferent ce anume a făcut acea persoană. Motivul pentru care fac asta nu ține de credința lor că persoana respectivă merită respect, ci de rațiuni pur practice. Și-atunci totul merge, pur și simplu, mult mai bine.

Iată ce vreau să subliniez: această legătură este valabilă în toate situațiile în care trebuie să ajungem la un acord cu cineva. Dacă credem că aceluși client, șefului sau partenerului nostru îi pasă doar de decizia pe care o luăm, atunci ne furăm singuri căciula. Prin urmare, satisfacția reciprocă, cea care stă la baza conceptului Happy-Happy, nu se referă doar la acord sau la decizia finală, ci și la calea pe care o urmăm pentru a ajunge acolo. Și acesta este un aspect esențial al metodei celor cinci pași.

Happy-Happy pune accentul pe relație

Imaginează-ți doi oameni care stau de vorbă, fiecare mulțumit că se află în compania celuilalt și satisfăcut de conversația pe care o are. Amândoi simt că relația dintre ei este bună. Când ne imaginăm o luptă între două persoane, atunci situația este diferită. În acest caz, relația este una proastă, pentru că cei doi nu se tratează cu respect, chiar dacă fiecare dintre ei simte că „a câștigat“ în final. O relație bună este condiția necesară pentru a reuși să afli ce anume mulțumește ambele părți și pentru a-ți fi acceptate propunerile. În plus, când folosim metoda celor cinci pași, ne asigurăm și că ambele părți au încredere că acordul final va fi într-un tot respectat.

Happy-Happy pune accentul pe colaborare

Cel mai adesea, nu reușim să ajungem la un acord cu cineva pentru simplul motiv că noi considerăm viața, în mod greșit, o competiție. Studiile arată clar că oamenii presupun că sunt în situații competitive, adică într-un joc cu sumă zero, când câștigul uneia dintre părți înseamnă pierderea celeilalte și invers. Iată concluziile la care au ajuns cercetătorii:

- dacă astfel de situații competitive chiar există, ele nu reprezintă regula,³
- dacă vom considera că orice situație care presupune colaborare este una competitivă, asta nu ne va aduce decât probleme.⁴

Happy-Happy și cei cinci pași sunt un mod de a identifica acele cazuri în care e nevoie de colaborare și de a le separa de situațiile care presupun competiție. După cum vei vedea,

cei cinci pași sunt o invitație la cooperare, pe care cealaltă parte o acceptă în cele mai multe dintre cazuri.

Happy-Happy pune accentul pe viitor

Dacă titlul acestei cărți ar fi fost *Cum să închei o afacere*, atunci nu ar fi cuprins acești cinci pași. Nu ar fi contat cum reușești să obții satisfacție, cum să ai relații bune sau cum să colaborezi cu ceilalți. Ar fi fost de ajuns atât: cineva să spună „da“ propunerii noastre.

Nu este cazul cu Happy-Happy, pentru că această metodă presupune să ai un viitor comun cu cineva. Iar asta înseamnă să-ți asumi responsabilitatea pentru ce se va întâmpla mai târziu și să consideri problema celuilalt ca fiind și preocuparea ta.

Când ai un viitor comun cu cineva, nu te relaxezi atunci când ajungi la un acord, pentru că acesta este abia începutul unui drum pe care îl veți parcurge împreună.

Este Happy-Happy același lucru cu Win-Win?

Multă lume îmi spune: „Lars-Johan, oare Happy-Happy nu e de fapt același lucru cu Win-Win?“

Nu, Win-Win este un concept⁵ mult mai bun. Win-Win este preferat lui Win-Lose, în care o singură persoană are de câștigat, însă nu este ideal pentru noi. În primul rând, pentru că nu suntem mereu în competiție unii cu ceilalți, așa cum am văzut deja. În al doilea rând, pentru că nu contează numai rezultatul final: eu m-am ales cu asta, tu cu ce te-ai ales? A măsura în acest fel rezultatul unei negocieri poate să aibă sens pentru niște copii care-și împart dulciurile. Dar ce efect poate avea într-o discuție despre un loc de muncă nou sau despre orașul unde să ne petrecem următoarea vacanță?