Peter B. Stark Jane Flaherty

GHID PRACTIC DE NEGOCIERE

101 moduri prin care poți să câștigi de fiecare dată

EDITURA AMALTEA

Cuprins

Introducere De ce o altă carte despre negociere? 13

PARTEA I Negociatorul talentat 17

1 Ce este o negociere? 19

2 Cele patru rezultate posibile pentru ale negocierii ... 27

3 Cele trei elemente critice: timpul, informaţia şi puterea 37

4 A pune la îndoială aptitudinile: cum să descoperi nevoile partenerului tău 49

5 Tehnici de a asculta: o cheie potrivită pentru o negociere de succes 63

6 Comportamentul nonverbal: limbajul negocierii 73

7 Construirea încrederii într-o negociere 81

8 Rechini, crapi şi delfini: partenerii tăi în negocieri .. 89

9 Rolul stilurilor de negociere 97

10 Pregătirea pentru negociere 111

PARTEA A II-A 101 moduri prin care poţi câştiga 125

Mulţumiri 293

Note 295

Bibliografie 299

Despre autori 301

Introducere

De ce o altă carte despre negociere?

Scopul acestei cărţi este să vă pună la dispoziţie abilităţile şi uneltele necesare pentru a fi un negociator bun, care construieşte relaţii puternice, de lungă durată, în care ambele părţi au de câştigat. Filosofia din spatele abordării folosite este că, în calitate de negociator, ai obligaţia să îţi ajuţi partenerii să iasă învingători în negocieri. De ce? Pentru că foarte puţini negociatori sunt aventuri unice. Cu aproape fiecare produs sau serviciu pe care îl achiziţionezi sau vinzi, chiar dacă este o maşină sau o casă, ai şansa de a construi o relaţie de pe urma căreia vei avea de beneficiat şi care îţi va întări capacitatea de a negocia tot ce îţi doreşti. Gândeşte-te la asta. Dacă lucrezi în vânzări, fiecare negociere care are un rezultat cu un câştig reciproc îţi oferă oportunitatea de a lucra cu clientul sau cu cei recomandaţi de cumpărător pentru tot restul vieţii tale. La achiziţionarea unui produs sau serviciu, majoritatea oamenilor de succes merg frecvent la contacte pe care şi le-au făcut în negocierile din trecut şi în care au avut de câştigat ambele părţi, pentru că acele contacte s-au transformat în relaţii puternice bazate pe încredere.

Ai putea întreba: „Dar în achiziţionarea unei maşini? Nu este o negociere unică?“ Iată o provocare: de ani de zile, dealerii

au tratat vânzarea unei maşini ca pe o întâlnire unică, cu un singur rezultat, lăsând un gust amar cumpărătorilor. Realitatea este că există unii oameni care au cumpărat două sau trei maşini de la acelaşi dealer şi chiar de la acelaşi agent de vânzări. Acest tip de relaţie este unul ideal, din moment ce poate scuti mult timp, bani şi complicaţii pentru ambele părţi. Dacă încerci să construieşti o relaţie, o afacere sau o carieră, ar fi bine să îţi dai seama cum să creezi relaţii cu câştig reciproc.

Dar dacă scopul este de a crea relaţii avantajoase bazate pe încredere reciprocă, de ce se pune un aşa mare accent în această carte pe strategii şi tactici? În primul rând, pentru că nu toată lumea cu care negociezi va dori să obţină un rezultat cu un câştig reciproc. „Rechinii“ acestei lumi doresc să câştige cu orice preţ şi nu le pasă dacă tu pierzi. În al doilea rând, strategiile şi tacticile eficiente ajută la generarea mai multor opţiuni care vă permit ţie şi partenerului tău să vă îndepliniţi scopurile. Cu cât ai mai multe opţiuni diferite, cu atât este mai probabil ca tu să reuşeşti să generezi un rezultat cu un câştig de ambele părţi. În cele din urmă, partenerul tău va folosi probabil strategii şi tactici, chiar dacă tu nu vei proceda la fel, şi capacitatea de a le recunoaşte şi de a le contracara îţi va permite să readuci negocierea la acelaşi nivel. În majoritatea situaţiilor, strategiile şi tacticile sunt absolut indispensabile succesului. De aceea le discutăm detaliat în ultima secţiune a acestei cărţi.

Observaţi că atunci când discutăm despre negociere, am ales să folosim cuvântul „partener“ şi nu „adversar“. Felul cum îi vezi pe cei cu care negociezi are legătură cu abilitatea ta de a ajunge la rezultate de succes. Dacă te uiţi la cei cu care negociezi ca oponenţi, vei obţine rezultate în care unii au de câştigat şi alţii au de pierdut. Pe de altă parte, abordarea celor cu care negociezi ca parteneri te face să simţi că ai o obligaţie personală să creezi succes pentru ambele părţi şi tinde să ducă la finalizări cu un câştig reciproc.

Deşi marii negociatori se târguiesc la sânge, majoritatea au reputaţia de a fi atât corecţi, cât şi de încredere. Când ai

aceste calităţi, oamenii doresc să se întoarcă şi să renegocieze cu tine pe viitor. Această carte îţi va da abilităţile şi uneltele de a fi un negociator de tipul câştig/câştig, cu o reputaţie de a construi relaţii eficiente, pe termen lung, în care ambii parteneri ies câştigători.

Partea I

Negociatorul talentat

„Vânturile şi valurile sunt mereu de partea celor mai abili negociatori.“

EDWARD GIBBON

1

Ce este o negociere?

„Să nu negociem niciodată din teamă, dar niciodată să nu ne temem să negociem.“

JOHN F. KENNEDY

La ce te gândeşti când auzi cuvântul „negociere“? La susţinătorii lui Al Gore şi ai lui George W. Bush care se certau în legătură cu cel mai bun mod de a număra voturile din Florida în alegerile din 2000? La Microsoft şi guvernul Statelor Unite în lupta pentru a defini diferenţa între competiţia corectă şi un monopol? La America Online şi Time Warner conlucrând cu guvernul federal pentru a crea o fuziune de succes care va încuraja liberul comerţ? La un investitor în acţiuni din domeniul tehnologic nervos care cere unui broker să aştepte douăzeci şi patru de ore înainte ca el să facă o depunere acoperitoare? Majoritatea dintre noi tindem să ne gândim la negocieri în termenii acestor scenarii, în care o parte câştigă şi o parte pierde.

Într-un studiu de cercetare pe câţiva studenţi, a fost adresată participanţilor următoarea întrebare: Cât de des negociezi – adesea, rareori sau niciodată? Peste 36 de procente dintre respondenţi au spus „rareori“ sau „niciodată“. De fapt, aceasta

a fost o întrebare capcană, din moment ce răspunsul corect era „întotdeauna“. Totul în viaţă este negociat, în orice circumstanţe, oricând. De la a cere persoanei dragi să ducă gunoiul, la a te arunca în traficul nebun al orelor de vârf, de la a determina la ce oră să îţi faci o programare cu un client, până la a decide ce program de televiziune să vizionezi cu familia – fiecare aspect al vieţii tale este petrecut într-o formă de negociere.

Gerard I. Nierenberg, autor al primei cărţi despre procesul formalizat al negocierii, *Arta negocierii,* şi bărbatul pe care *Wall Street Journal* îl numeşte „părintele negocierilor“, a afirmat: „Oricând oamenii schimbă idei cu intenţia de a modifica relaţiile, oricând preferă o înţelegere, atunci ei negociază.“[1] Israel Unterman, fost profesor de management la Universitatea din San Diego, a dezvoltat definiţia lui Nierenberg cu o mică adnotare: „Negocierea nu este condusă nici pentru a deschide, nici pentru a limita o relaţie, ci pentru a forma o configuraţie nouă şi diferită.“[2]

Pe scurt, majoritatea dintre noi suntem zilnic implicaţi în negocieri, într-un fel sau altul. Negocierea ar trebui gândită ca o cale pozitivă de a structura procesul de comunicare.

Negocieri tipice în tranzacţii

Iată o listă de tranzacţii tipice în care îţi poţi îmbunătăţi poziţia prin negociere:

1. Preţul, termenii şi accesoriile legate de achiziţionarea unui automobil.
2. Preţul, termenii şi durata contractului pentru achiziţionarea unei case.
3. Timpul până la recuperare şi costul reparaţiilor pentru maşină.
4. Ce program de televiziune ar prefera familia ta să urmărească.
5. Ce facilităţi „gratuite“ vei primi cu serviciul tău de telefonie mobilă.

6. Salariul tău, concediul şi primele.

7. Scopul proiectelor de la serviciu şi timpul acordat pentru îndeplinirea acestora.

8. Cu cât îţi taxezi pe oră un nou client.

9. Data unui eveniment.

10. La ce petreceri vei participa şi la care nu, pe perioada vacanţei.

11. Un program de lucru care este destul de flexibil pentru a te ocupa şi de nevoile familiei tale.

12. Termenii fuziunii şi achiziţiei.

13. Programul de vacanţă pentru angajaţi.

14. Timpul din an pe care ţi-l vei permite pentru concediu (afaceri) şi unde vei merge (familie).

15. Ce preţ vei plăti şi la ce servicii te vei aştepta de la un furnizor de internet.

16. Preţul de expediere şi data predării pentru un produs.

Situaţii de negociere

În ce alte domenii din rutina ta zilnică ţi-ai putea îmbunătăţi poziţia prin negociere? Enumerează-le aici:

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

4. _____

_____

5. _____

_____

6. _____

_____

7. _____

_____

8. _____

_____

9. _____

_____

10. _____

_____

Cât de bun negociator eşti?

Ca orice talent, negocierea poate fi învăţată, practicată şi adusă la nivel de artă. Creşterea personală şi profesională în orice domeniu al vieţii, implică de obicei, o combinaţie de atenţie şi asumare a riscurilor. Completează chestionarul despre caracteristicile personale necesare pentru a fi un bun negociator. Răspunsurile tale te vor ajuta să decizi unde ai forţa unui negociator şi unde ai nevoie de exerciţiu. Încercuieşte numărul care reflectă cel mai bine unde te afli pe scală. Cu cât este mai mare numărul, cu atât mai bine te descrie această caracteristică. Când ai terminat, adună numerele şi notează totalul în spaţiul special desemnat.

1. **Mă bucur să am de-a face cu alţi oameni şi mă implic să construiesc relaţii şi să creez situaţii în care ambele părţi au de câştigat.**
   1 2 3 4 5

2. **Am un bun respect de sine şi tind să am un nivel ridicat al aspiraţiilor şi aşteptărilor.**
   1 2 3 4 5

3. **Mă străduiesc să creez o atmosferă confortabilă, profesionistă.**
   1 2 3 4 5

4. **Îmi place să vin cu soluţii creative la probleme.**
   1 2 3 4 5

5. **Sunt capabil să gândesc limpede sub presiune.**
   1 2 3 4 5

6. **Sunt foarte bine pregătit înainte de a intra într-o negociere.**
   1 2 3 4 5

7. **Sunt în stare să identific în mod clar limita mea inferioară în fiecare negociere. (Dacă cobor mai jos sau trec dincolo de un anumit punct, voi renunţa.)**
   1 2 3 4 5

8. **Sunt dornic să pun câte întrebări este nevoie pentru a obţine informaţiile necesare ca să iau cea mai bună decizie.**
   1 2 3 4 5

9. **Comunic clar şi concis.**
   1 2 3 4 5

10. **Mă străduiesc să văd fiecare problemă din punctul de vedere al partenerului meu.**
    1 2 3 4 5

11. **Înfrunt problemele, nu persoana.**
    1 2 3 4 5

12. **Mă concentrez asupra intereselor comune, nu asupra diferenţelor.**
    1 2 3 4 5

13. **Caut căi pentru a „mări plăcinta“ – decât pur şi simplu să împărţim bucăţile deja existente – extinzând astfel relaţia cu partenerul meu.**
    1 2 3 4 5

14. **Nu iau la modul personal strategia, tacticile şi comentariile partenerului meu.**
    1 2 3 4 5

15. Îmi place să descopăr nevoile, dorinţele şi motivaţiile partenerilor, astfel încât să îi pot ajuta să îşi atingă scopurile.
1 2 3 4 5

16. Recunosc puterea strategiilor şi tacticilor şi le folosesc în mod frecvent.
1 2 3 4 5

17. Ştiu cum să contracarez eficient strategiile şi tacticile partenerului.
1 2 3 4 5

18. Sunt dornic să fac compromisuri când este nevoie, pentru a rezolva problemele.
1 2 3 4 5

19. Când eu şi un partener am ajuns la o înţelegere asupra unui subiect, mă asigur că problema este rezolvată şi de lungă durată.
1 2 3 4 5

20. Sunt un foarte bun ascultător.
1 2 3 4 5

TOTAL: _____

Scorul:

90+: Ai calităţile unui mare negociator. Recunoşti ce anume cere o anumită negociere şi eşti dispus să te adaptezi în consecinţă. Adăugând noi strategii şi tactici repertoriului tău, vei reuşi să ai şi mai mult succes.

80-89: Ai potenţial să fii un mare negociator. Revizuind componentele unei negocieri de succes şi învăţând mai mult despre talente, strategii şi tactici te va pune pe calea cea bună pentru a fi un negociator şi mai bun.

65-79: Ai înţelegerea elementară a abilităţilor de negociere cu succes. Studiind dinamica construirii unei relaţii şi învăţând importanţa de a înţelege nevoile partenerului tău vei reuşi să faci mari progrese în negocieri.

0-64: Ai făcut cel mai important pas pentru a deveni un mare negociator prin a-ţi exprima dorinţa de a învăţa. Bucură-te de lectura acestei cărţi. Acordă-ţi timp şi vei începe să înţelegi principiile conturate. Prin aplicarea acestor principii vei avea instrumentele necesare şi abilităţile de care ai nevoie pentru a negocia cu oricine.

2

Cele patru rezultate posibile ale negocierii

„Adevăraţii învingători în viaţă sunt oamenii care privesc fiecare situaţie cu credinţa că o pot face să funcţioneze sau că o pot îmbunătăţii. “

BARBARA PLETCHER

O negociere se va sfârşi cu una dintre cele patru situaţii posibile: ambele părţi au de pierdut, o parte câştigă şi o parte pierde, ambele părţi câştigă sau nici un rezultat (nici un fel de urmări, fie ele negative sau pozitive). În majoritatea situaţiilor, rezultatul ideal este să câştige ambele părţi.

Ambele părţi au de pierdut

Rezultatele în care ambele părţi au de pierdut apar când nici una dintre ele nu obţine ce are nevoie sau ce îşi doreşte. Spre exemplu, o companie a cerut ca firma noastră de consultanţă să vină cu o propunere pentru a conduce un sondaj de testare a opiniei angajaţilor. După ce am oferit o estimare, ne-am gândit că avem un contract, dar în ultimul moment, clientul ne-a informat că a ales o altă firmă de consultanţă care a venit cu o ofertă mai mică. La început, părea că el a câştigat şi noi

am pierdut. Clientul găsise un preţ mai bun pentru ceea ce compania lui credea că vor fi servicii de calitate, în timp ce noi am pierdut oportunitatea unui nou client. Două luni mai târziu, totuşi, am primit un telefon de la el, prin care ne informa că adversarul nostru le-a oferit servicii slabe şi că proiectul a fost un dezastru. Drept urmare, clientul nu mai avea deloc încredere în concurentul nostru. În plus, din moment ce întârzierile concurentului au cauzat clientului pierderea ocaziei de a prezenta rezultatele sondajului la întâlnirea tuturor angajaţilor companiei, clientul a avut de asemenea de pierdut.

Un al doilea exemplu al unei negocieri des întâlnite în care ambele părţi au de pierdut este o grevă în care conducerea şi sindicatele nu pot ajunge la o înţelegere satisfăcătoare. Angajaţii pierd; compania pierde şi, cel mai tragic, clientul pierde. Fundaţia pentru Legislaţia Muncii, un institut de cercetări, a analizat greva de la UPS (United Parcel Service) din 1997 şi a concluzionat că ar fi nevoie de cinci ani pentru ca angajaţii cu normă întreagă să recâştige ce au pierdut pe parcursul grevei şi că lucrătorii temporari nu ar reuşi niciodată să recupereze pierderile.[1] De fapt, un studiu pe optsprezece greve ce au durat între cinci şi şaptezeci şi cinci de zile, între 1985 şi 1996, a arătat că majoritatea celor care fac grevă nu vor recupera niciodată în întregime pierderile suferite în privinţa plăţii, în termeni reali.[2] Aproape mereu într-o grevă, toată lumea pierde. Şi, aşa cum se întâmplă deseori în negocierile cu pierderi reciproce, nici unul dintre parteneri, dacă ar avea ocazia, nu s-ar întoarce la masa negocierilor cu acelaşi partener pe viitor.

O parte câştigă şi cealaltă pierde

Al doilea rezultat posibil în cazul unei negocieri este când una dintre părţi câştigă şi cealaltă pierde. Dacă ai pierdut odată o negociere, ştii că sentimentul nu este plăcut, ceea ce duce la problema acestui rezultat în care unul câştigă şi altul pierde: o parte pleacă fără să îşi fi îndeplinit dorinţele sau

nevoile şi, drept urmare, nu va mai dori să negocieze pe viitor cu cel care a câştigat.

Un participant la unul dintre seminariile noastre a povestit cum a obţinut o ipotecă pe împrumutul pentru casă de la o bancă naţională. Aproape imediat, banca a verificat aplicantul şi termenii împrumutului au fost stabiliţi. După vreo treizeci şi opt de zile, în perioada procesării împrumutului, banca l-a informat pe aplicant că dobânda se va schimba şi că, în plus, împrumutul va presupune costuri suplimentare care nu au fost discutate iniţial. Instinctul aplicantului pentru credit a fost că ar trebui să iasă pe uşă şi să găsească o altă instituţie de unde să împrumute bani. Dar tranzacţia era de doar patruzeci şi cinci de zile şi nu avea destul timp. Dacă clientul dorea ca vânzarea să se închidă la timp, nu avea de ales decât să accepte noii termeni. În acest caz, debitorul a simţit că a primit mai puţin decât nişte termeni favorabili – şi că a pierdut negocierea.

Te-ai putea gândi că un rezultat în care o parte câştigă şi alta pierde este destul de bun atâta vreme cât tu eşti cel care iese învingător, dar ţine minte că atunci când creezi o situaţie în care o parte iese învingătoare şi cealaltă pierde, cel învins, dacă are ocazia, va refuza aproape sigur să negocieze cu tine a doua oară. (Uneori, cineva care a pierdut nu are de ales şi trebuie să negocieze din nou cu acelaşi partener, caz în care acesta va intra în negociere cu o atitudine de „mai fraiereşte-mă o dată dacă poţi!“)

La un curs de negociere de la Universitatea San Diego, unul dintre studenţii noştri a creat încontinuu rezultate în care o parte câştiga şi cealaltă pierdea, el fiind mereu învingătorul. Până în ultima săptămână a cursului, nici o persoană din clasă nu ar mai fi negociat cu el! A crea rezultate în care cineva câştigă şi altcineva pierde nu este pur şi simplu o afacere bună!

Este important să luaţi aminte că majoritatea relaţiilor în care cineva câştigă şi altcineva pierde sfârşesc în timp cu nemulţumirea ambelor părţi. Poţi probabil să îţi aminteşti un

moment când cineva ţi-a oferit un produs sau serviciu nesatisfăcător şi a refuzat să corecteze problema. Când nu reuşeşti să îţi rezolvi problema, cel mai probabil vei decide să nu mai faci afaceri cu acea persoană sau companie vreodată. În prima rundă de negocieri, ai pierdut. Dar de fiecare dată când ai oportunitatea de a cumpăra acelaşi produs sau serviciu şi alegi să faci afaceri cu altcineva, partenerul tău pierde. După cum poţi vedea, ca partener într-o negociere, ar fi indicat să creezi rezultate în care ambele părţi au de câştigat.

Câştig reciproc

Rezultatul ideal pentru aproape toate negocierile este să câştige ambele părţi. Nevoile şi scopurile ambelor părţi sunt împlinite, astfel încât amândoi pleacă cu un sentiment pozitiv şi cu dorinţa de a negocia împreună din nou. Aşa cum Gerard Nierenberg explică: „Negocierea este o acţiune de cooperare... nu un joc; într-o negociere bună, toată lumea câştigă ceva."[3] În atelierele de negociere pe care le ţinem, este o recompensă pentru noi să vedem bucuria de pe feţele participanţilor când realizează că au obţinut un rezultat în care ambele părţi au de câştigat.

O negociere istorică care a avut loc în 1970 oferă un exemplu bun despre crearea unui rezultat cu un câştig reciproc. La acel moment, Compania Chrysler se lupta pentru supravieţuire financiară şi singura ei speranţă era să obţină un împrumut garantat, susţinut de guvernul Statelor Unite. Din păcate pentru Chrysler, părea că majoritatea americanilor erau împotriva ideii ca guvernul să salveze compania. Preşedintele Lee Iacocca, a realizat că pentru a crea un rezultat cu câştig reciproc avea nevoie să satisfacă nevoile şi scopurile membrilor Congresului la fel ca şi pe cele ale lui Chrysler. Cu acest gând în minte, el s-a dus în faţa Congresului şi a explicat politicienilor că el se reprezenta nu numai pe sine, ci şi pe cei 147.000 de angajaţi Chrysler, dar şi pe cei 4.700 de dealeri Chrysler şi cei 150.000 de angajaţi ai lor, plus cei 19.000 de

furnizori Chrysler şi cei 250.000 de angajaţi ai lor. Apoi, Iacocca a împărţit congresul sector cu sector şi le-a explicat exact câţi oameni vor fi afectaţi în sectorul fiecărui senator şi fecărui reprezentant dacă împrumutul nu era acordat. Iacocca îşi dăduse seama că nevoia numărul unu a politicienilor de carieră era să îşi menţină susţinătorii fericiţi şi, cu o planificare minuţioasă şi cercetării, a reuşit să arate cum împrumutul va satisface atât scopurile politicienilor, cât şi pe cele ale lui Chrysler. Deloc surpinzător, când a avut loc votarea, împrumutul a trecut cu 2 la 1 în Camera Reprezentativelor şi cu 53 la 44 în Senat. Cu aprobarea aceasta, Chrysler a împrumutat 1,2 miliarde de dolari pentru 10 ani.

Pe 15 aprilie 1983, la numai trei ani de la data iniţială a împrumutului, Iacocca a prezentat Guvernului SUA un cec care achita obligaţiile Chrysler în totalitate. De aceea, fiecare a avut de câştigat – Chrysler, furnizorii lui Chrysler, guvernul SUA şi toate băncile care au contribuit la împrumut. Chiar şi politicienii care au votat pentru pachetul de împrumut au simţit că au beneficiat de pe urma faptului că au fost asociaţi cu succesul lui Chrysler.[4]

Nici un rezultat

Al patrulea rezultat posibil în cazul unei negocieri este „nici un rezultat“: nici una dintre părţi nu câştigă sau pierde. Gândeşte-te la exemplul unei femei care deţine o mare bucată de teren şi află că reprezentanţii conducerii oraşului se gândesc să reparceleze zona unde se află proprietatea. Temându-se că reparcelarea va scădea valoarea proprietăţii, aceasta se decide să vândă şi cheamă un agent imobiliar. Când cei doi se întâlnesc, agentul imobiliar, care este un membru al comisiei de amenajare, îi spune proprietarei că informaţia ei este eronată şi că nu există nici un plan de a reparcela acea zonă. Proprietara îşi schimbă părerea în legătură cu vânzarea. Această negociere în sine nu are nici un rezultat pozitiv, nici unul negativ.