

LBRIS

We know
books

Cristian Cojocaru

**Secretele
negocierii
în afaceri**

 **EVR!KA**
PUBLISHING

CUPRINS

Introducere – Negocierea în mediul de business.....	7
Capitolul 1. Pregătirea negocierii	13
Capitolul 2. Bariere în negociere.....	19
Capitolul 3. Masa negocierii	23
Capitolul 4. Matricea negocierii	27
Capitolul 5. Negocierea integrativă	35
Capitolul 6. Elemente de comunicare	39
Capitolul 7. Psihologia aplicată în negocieri.....	41
Capitolul 8. Tactici de negociere.....	53
Capitolul 9. Tipologii de negociatori.....	101
Capitolul 10. Pârghiile negocierii.....	111
Capitolul 11. Negocierea în echipă	117
Capitolul 12. Negocierea cu AI (Inteligența Artificială)	125
Capitolul 13. Pledoarie pentru negociere.....	131

Fără pretenția de a fi făcut un studiu exhaustiv cantitativ și calitativ, ci bazându-mă mai degrabă pe observații personale, am constatat că există o reticență reală a oamenilor de business de a se angaja în negocieri. Pe baza discuțiilor mele cu mulți antreprenori și ca urmare a observațiilor făcute de-a lungul a multor ani în care am fost implicat în negocieri, am reieșit o serie de motive sau factori care generează reținere în rândul oamenilor de business pentru a intra într-o negociere, și anume:

- **TEAMA DE NEGOCIERE**

Din punct de vedere emoțional, negocierea presupune să discutăm cu alți oameni cu interese diferite de ale noastre. Acest lucru poate provoca anxietate, ceea ce duce la teama de a intra în negociere. Am întâlnit frecvent situații în care oameni de business care urmau să intre în negociere aveau palmele transpirate, se înroșeau la față, în mod evident nu se simțeau confortabil. Toate sunt semne de anxietate care transmit ideea că persoana respectivă nu se află într-o zonă de confort.

- **TEAMA DE EȘEC**

Nu câștigăm toate bătăliile în care ne angajăm. Pentru o parte dintre noi însă, teama de a pierde poate fi extrem de puternică și astfel poate să afecteze negativ rezultatul unei negocieri. Teamă de eșec poate avea motivații obiective, când miza negocierii este foarte mare și nu există opțiuni disponibile. Sunt și situații în care nu există motive obiective, ci, mai degrabă, depind de modul în care fiecare om răspunde la provocarea unui potențial eșec.

- **ETICA NEGOCIERII**

Am întâlnit persoane care considerau că o negociere nu este în mod necesar un proces etic. Că, atât timp cât negocierea poate presupune utilizarea de tactici de influențare, aceasta nu este un proces etic. Voi relua această idee în capitolul dedicat „Miturilor negocierii”.

2. DE CE TREBUIE SĂ NEGOCIEM?

Întâi, să ne oprim un pic asupra a ceea ce este și asupra a ceea ce nu este o negociere.

Negocierea poate fi definită în multe feluri, însă este, în esență, procesul prin care doi sau mai mulți parteneri ajung la un acord comun asupra unor interese, obiective diferite. Procesul de negociere presupune utilizarea unor strategii și tactici cu scopul de a atinge niște obiective. Negocierea presupune, de asemenea, construcția unui parteneriat cu interlocutorul, parteneriat bazat pe înțelegerea comună că ambele părți își doresc să ajungă la o înțelegere sau la un acord.

Negocierea nu înseamnă să-l mințim pe interlocutor. Nu înseamnă să promitem lucruri pe care nu le putem face. Negocierea înseamnă să respectăm regulile, valorile, normele legale, sociale, etice etc.

Vrem să negociem pentru că avem niște obiective de business în relația cu partenerul de afaceri. Trebuie să negociem pentru a ne asigura că atingem acele obiective. Nu ne putem aștepta, în mod real, ca oamenii să accepte necondiționat ce avem de oferit. Poate că noi vrem să vindem cu preț mare, iar clientul nostru vrea să cumpere la un preț mai mic. Dacă ne dorim să ne atingem obiectivele, trebuie să intrăm în procesul de negociere pentru a le obține.

3. MITURILE NEGOCIERII

Le-am întâlnit de atâtea ori în negocieri și aproape de fiecare dată cu rezultate dezastruoase! Abordări, acțiuni sau percepții despre negociere care nu doar denaturează procesul în sine, ci și duc, nu de puține ori, la ratarea epică a obiectivelor propuse. Voi menționa mai jos trei dintre cele mai întâlnite mituri ale negocierii:

(i) Ne întâlnim la mijloc

Nu, nu vom face asta niciodată. Nu ne întâlnim la mijloc. Imaginați-vă următorul scenariu simplu: vreți să cumpărați un apartament. Prețul pe piață pentru un apartament similar este undeva la 100 000 de euro. Cumpărătorul oferă 90 000, iar vânzătorul cere 120 000. Și unul dintre ei vine cu ideea: *Hai să ne întâlnim la mijloc*. Aritmetica simplă ne arată

că mijlocul este la 105 000. Asta înseamnă că fiecare parte „renunță” la 15 000 (diferența între ofertă și medie). Cei 15 000 de euro sunt egali pentru fiecare parte. Așa să fie oare? Cumpărătorul, pentru a crește oferta cu 15 000 de euro a acordat o concesiune de 16,66% din prețul inițial. Vânzătorul, pentru a scădea prețul cu 15 000 de euro, a acordat o concesiune de 12,5%. Tot credeți că cele două oferte sunt la „egalitate”?

Dacă în prima rundă de negocieri clientul a făcut deja o concesiune de 16% pentru vânzător, ce îl oprește pe acesta din urmă să se gândească la faptul că ar putea să ceară mai mult? Similar și pentru cumpărător, dacă pasul vânzătorului este de 12%, de ce următorul pas nu ar putea fi, de exemplu, măcar 10,67% ?

„Never split the difference”, spune Chris Voss, unul dintre numele mari din domeniul negocierilor.

(ii) Win-win

Un concept frumos și motivațional. Eu câștig, tu câștigi. Sună prea bine ca să fie adevărat. Și nu, nu este adevărat. Obiectivele mele sunt diferite de cele ale partenerului de negociere. Iar în cadrul procesului de negociere, obiectivul este de a-mi îndeplini și interesele proprii. Fiecare parte are aceeași abordare. În momentul când negocierea satisface interesele ambelor părți (ceea ce duce la încheierea cu succes a negocierii), rezultatul nu poate fi *win-win*, pentru că obiectivele și interesele în sine sunt cât se poate de diferite și valoarea lor este, similar, diferită de la un partener la altul.

În schimb, ar trebui să ne concentrăm, în cadrul unei negocieri, pe percepția valorii concesiilor acordate. Atât timp cât fiecare parte consideră că a primit concesiuni mai valoroase decât cele acordate, există premise bune pentru încheierea cu succes a negocierii. Cu alte cuvinte, inclusiv în componenta de percepție, nu există *win-win*; și, în mod conștient, fiecare parte dorește să-i inducă partenerului de negociere percepția că a primit o concesiune mai valoroasă decât cea pe care a acordat-o.

(iii) Negociere nu este etică

În limba română cuvântul „compromis” are o conotație negativă. Este perceput ca fiind ceva rău, pentru că trebuie să „cedăm” ceva. Este poate unul dintre motivele pentru care în negocieri prefer cuvântul „concesiune”, care are o percepție mai bună decât „compromis”. Realitatea este că într-o negociere vor exista concesiuni (sau compromisuri). Nu ne putem atinge scopurile decât dacă oferim ceva în schimb. Acest „ceva în schimb” este o concesiune.

O altă zonă ce intră sub mitul de „lipsă de etică” este cea legată de influențare. Într-o negociere, în special în negocierile cu mize mari, se utilizează tactici de influențare. Sunt tactici de negociere bazate pe psihologia umană, ce au ca scop influențarea comportamentului, ideilor, pozițiilor celuilalt cu obiectivul de a ne atinge interesele. Atât timp cât nu depășim un cadru etic, moral, legal cunoscut (nu mint, nu înșel, nu încalc legea, nu îi cer celuilalt să încalce legea), este absolut în regulă să-mi utilizez cunoștințele, abilitățile de negociere care să-mi permită să-mi ating obiectivele. Fiecare dintre noi utilizează cunoștințele, experiența și abilitățile pe care le-a dobândit pentru a-și desfășura activitatea cu succes și este absolut firesc să se întâmple astfel.

4. EDUCAREA ABILITĂȚILOR DE NEGOCIERE

Se spune despre unii oameni că sunt „negociatori înnăscuți”, că pot negocia cât se poate de natural și că le face chiar plăcere. Evident, ajută când avem un talent într-o direcție, ne este mai ușor să devenim mai buni în acel domeniu. Ca în cazul oricărei abilități însă, este necesar și un proces de învățare. Problema cu „înnăscuții” care se bazează doar pe talent este că nu pot replica mereu succesul și că depind foarte mult de „inspirație”.

Vestea bună este însă că abilitățile de negociere se pot învăța. Cunoștințele care se pot dobândi devin însă abilități doar când le punem la lucru. Cu alte cuvinte, este important nu doar să învățăm cum să devenim negociatori de succes, ci și să exersăm, să punem în practică cele învățate, doar așa cunoștințele se transformă în abilități.

Negocierea are atât o componentă rațională, de proces, cât și o componentă emoțională, psihologică. Ca să fii un bun negociator, trebuie să stăpânești foarte bine componenta rațională. Ca să fii un negociator de top, trebuie să înțelegi și să folosești emoțiile și instrumentele psihologice în cadrul procesului de negociere. Și acest lucru presupune multă practică, implicarea în negocieri, testarea de tactici, învățarea din eșec și, la fel de important, din succes. Iar primul pas îl reprezintă procesul în care lucrezi cu tine însuși/însăși, pentru ați dezvolta abilități necesare care susțin performanțele de negociator: ascultarea activă, autocontrolul, gestionarea emoțiilor, empatie, flexibilitate, deschidere.

Negocierea face parte din business și, dacă ne dorim rezultate mai bune, una dintre căi este aceea de a ne dezvolta abilitățile de negociere,

iar primul pas este acela de a înțelege și de accepta că masa negocierii este cea care va decide cum va arăta businessul nostru în viitor.

Ca orice altă activitate umană, negocierea presupune atât o componentă rațională de proces – care urmează o structură și o anumită organizare –, cât și o componentă emoțională, în contextul în care deciziile noastre au la bază factori emoționali.

Astfel, procesul de negociere poate fi abordat atât prin prisma componentei raționale, cât și prin a celei emoționale, prin modul în care emoțiile noastre și ale celorlalți participanți la procesul de negociere pot influența rezultatul pe care îl urmărim. În cele ce urmează, vreau să vă propun o abordare structurată a procesului de negociere, care să adreseze atât componenta rațională a procesului, cât și modalitatea în care utilizăm emoțiile. Voi detalia în cele ce urmează și modul în care psihologia ne poate ajuta să conducem procesul negocierii către obiectivele dorite.

de tangibil, iar când vorbim despre cifre, să avem în minte unele cât mai exacte; vom reveni asupra acestui subiect de stabilire a obiectivelor mai târziu, când ne vom ocupa de *matricea negocierii*.

2. Al doilea lucru pe care trebuie să-l facem este să așezăm obiectivele în ordinea importanței acestora, de la cel mai important la cel mai puțin important. De ce vrem asta? Simplu: pentru că vrem să avem o imagine foarte clară a ceea ce ne interesează cu adevărat în cadrul negocierii.

Următoarea etapă din cadrul procesului de pregătire a negocierii este aceea de a stabili limitele mandatului de negociere sau de a crea *matricea negocierii*, de care ne vom ocupa separat. Acest lucru presupune să ne stabilim limitele superioare și inferioare ale obiectivelor pe care le-am definit anterior. Practic, aceste limite vor stabili și ceea ce numim „locul de joacă” sau „negotiation field of play” în cadrul negocierii care urmează.

3. Pasul următor se referă la culegerea și analiza informațiilor legate de cei cu care urmează să negociem. Este foarte important să înțelegem cine sunt partenerii de la masa negocierilor. În această etapă, trebuie să adunăm cât mai multe informații relevante despre persoanele respective, atât din perspectivă profesională, cât și personală. Desigur, nu vorbim despre o activitate de culegere de informații secrete, ne raportăm la cele publice, culese din surse precum LinkedIn sau rețele sociale. De ce? Pentru că vrem să fim pregătiți și ne dorim să înțelegem care ar putea fi tipul de personalitate cu care ne vom confrunta. Care este nivelul de pregătire și competență în domenii care fac obiectul procesului de negociere. Ce experiență au partenerii noștri fie în domeniile de care se ocupă, fie în cadrul procesului de negociere.

Cu cât avem mai multe informații, cu atât vom fi mai în măsură să ne creăm o strategie, o abordare mai coerentă, mai consistentă și – foarte important – mai eficientă. De asemenea, în cadrul acestei etape, încercăm să vedem lucrurile și din perspectiva lor, să înțelegem (sau să ghicim) ce interese ar putea avea. Ce și-ar dori *ei* să obțină în cadrul negocierii, care ar putea fi strategia lor pentru a-și atinge obiectivele, cum s-ar putea poziționa și alte asemenea informații despre care vom discuta în capitolele următoare.

Ne interesează, de asemenea, să înțelegem care este nivelul de reprezentare al participanților în negocierea care urmează, care este nivelul lor ierarhic, care este capacitatea lor de decizie, pentru că într-un proces de negociere există întotdeauna două niveluri de reprezentanți: cei vizibili, prezenți la masa negocierii, și cei care nu sunt vizibili, care nu fac act de prezență. Este important să înțelegem care este nivelul de reprezentare și care este capacitatea de decizie pentru fiecare nivel în parte. Unde se va lua decizia: la masa negocierii sau în altă parte?

4. Următorul punct este construirea strategiei cu care dorim să abordăm negocierea. Pe de-o parte, e bine-cunoscută vorba românească „Socoteala de-acasă nu se potrivește cu cea din târg”; pe de altă parte, e mai bine să avem un plan decât să n-avem niciunul. Sigur, în momentul în care ne vom construi strategia, vom fi suficient de flexibili cât să ne putem adapta în funcție de contextul real pe care-l vom întâlni în decursul procesului de negociere. Dacă ceea ce se întâmplă în decursul procesului de negociere reprezintă o deviere de la ceea ce ne dorim, este necesar să avem o referință definită în prealabil în cadrul strategiei, ca să putem înțelege astfel unde ne aflăm în raport cu planul inițial.

Este important să definim un cadru al locului unde va avea loc negocierea: la sediul nostru, la cel al partenerului sau într-un loc neutru? Sunt detalii care contează și care pot influența, uneori semnificativ, chiar dacă nu întotdeauna vizibil, negocierile. Care este timpul alocat procesului de negociere? Va fi o singură rundă de negocieri sau e posibil să aibă loc mai multe? Cât timp ar putea dura fiecare rundă? În funcție de aceste lucruri, ne pregătim în consecință, pentru că una este ca o rundă de negocieri să dureze o oră și cu totul alta ca ea să țină câteva ore bune. Modul în care ne pregătim în funcție de timpul alocat fiecărei runde este cât se poate de diferit.

De asemenea, vom pregăti câteva tactici de negociere pe care, în mod conștient, vom dori să le aplicăm în cadrul procesului de negociere. Asta nu înseamnă că vom aplica doar acele tactici, dar, în funcție de informațiile pe care le avem și din analiza acestora, în funcție de obiectivele pe care le-am stabilit, de cât de importantă este negocierea în ansamblu pentru ambele părți, ne putem pregăti în mod conștient un set de tactici pe care vom încerca să le folosim în cadrul procesului de negociere.