

LBRIS

We know  
books

**SABIN  
GILCEAVA**

**NEGOCIATORUL  
ABIL**

**WIN-WIN  
NU INSEAMNA  
JUMI-JUMA**



EDITURA  
**CREATOR**  
BRAȘOV, 2024

# LIBRIS

We know  
books

**EDITORI:**

Manager Irinel Merlușcă  
Redactor Georgiana Chiraciu  
Analist Carmen Zaman

**CORECTOR:**

Mihaela-Cerna Balint

**DESIGN • TEHNORE-  
DACTARE:**

Editura Creator

---

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GÎLCEAVĂ, SABIN

Negociatorul abil. Win-Win nu înseamnă 'jumi'-juma' /  
Sabin Gilceavă. – Brașov: Creator, 2024

ISBN 978-606-029-823-6

821.135.1

---

© **EDITURA CREATOR**, 2024

PENTRU PREZENTA EDIȚIE



Str. Zaharia Stancu, Nr. 21A, Brașov, România

E-mail: [editura@libris.ro](mailto:editura@libris.ro)

Tel.: 0720 539533

[www.edituracreator.ro](http://www.edituracreator.ro)

**LIBRIS**  
ȘT.O.IOSIF

Str. Mureșenilor nr. 14, Brașov, România

Tel.: 0268 477 799

E-mail: [office@libris.ro](mailto:office@libris.ro)

**LIBRIS** We know  
books

Editura **CREATOR** face parte din grupul de firme **LIBRIS**

# CUPRINS

*Prolog de Marius Ștefan* ..... 9

## ÎNTRU

- Negociatorul abil/ Negocierea unui exit ..... 15
- Arta negocierii ..... 24
- Disconfortul ..... 28
- Rezistența! ..... 29
- Despre Go și negociere ..... 32
- Legătura dintre jazz, aspirină și negociere.... 36
- Persuasiune, Tocmeală, Putere..... 39
- Mesașe Cheie*..... 46

## PRIMA PARTE

*Designul procesului de negociere  
sau cum îți așterni, așa dormi*

- Mai întâi vinde și apoi negociază  
(doar dacă mai este nevoie)!..... 49
- Unde-i vânzare (bine făcută),  
nu-i tocmeală ..... 53
- O negociere salarială ..... 57
- Negocierea dinaintea negocierii ..... 61

|   |     |
|---|-----|
| • Adevăratul inamic .....   | 65  |
| • O plăcintă mare e întotdeauna<br>mai bună decât niciuna.....          | 68  |
| • O negociere eşuată .....  | 73  |
| • Pregătește-te pentru a putea<br>planifica negocierea.....             | 79  |
| • Poziție și interes.....   | 83  |
| • Pregătirea – sau ce pun în tolba<br>cu care plec la negociere .....   | 88  |
| • Puterea numerelor mici sau<br>costul concesiilor făcute.....          | 95  |
| • Planificarea – sau cum folosesc<br>ce am pus în tolba negocierii..... | 99  |
| • Cel mai bine e să poți obține<br>ce-ți dorești din altă parte .....   | 108 |
| <i>Mesaje Cheie</i> .....   | 113 |

## PARTEA A DOUA

### *Puterea sau cum să-ți flexezi mușchii minții în negociere*

|  |     |
|--|-----|
| • Cei trei piloni ai negocierii.....   | 117 |
| Puterea.....                           | 117 |
| Persuasiunea .....                     | 118 |
| Tocmeala .....                         | 118 |
| • Bicicleta .....                      | 120 |
| • Aplauze, vă rog! .....               | 123 |
| • Puterea este dată de percepție ..... | 125 |
| • Păcăleală .....                      | 128 |
| • Surse de putere.....                 | 130 |
| • Puterea corupe.....                  | 138 |

- Când bățul motivează mai bine decât morcovul?..... 141
- Nu (mai) particip la concursuri de frumusețe ..... 146
- Mesaje Cheie*..... 150

## PARTEA A TREIA

### *Persuasiunea se învață*

- Arta posibilităților ..... 153
- Două urechi și o singură gură..... 157
- Caută succesul, nu victoria în negociere..... 165
- Nuanțe care destabilizează negocierile în timpul conflictului ..... 169
- Mesaje Cheie*..... 187

## PARTEA A PATRA

### *Tocmeala – deschide sus și credibil și pregătește-te de mișcări creative de poziție*

- WIN-WIN nu înseamnă jumi'-juma' ..... 191
- Cred în noroc, dar nu m-aș baza pe el ..... 195
- Tocmeala – dihotomia dintre creativitate și pragmatism..... 197
- Copilul care nu plânge nu primește țâță ..... 201
- Deschide sus și credibil..... 205
  - Deschide sus ..... 206
  - Deschide credibil..... 209
- Am vândut mașina ..... 212
- Un exemplu de deschidere bine făcută..... 217
- Nu contează câți bani intră în buzunar – contează câți rămân..... 223

- Puterea lui 1% ..... 225
  - Venituri și cheltuieli ..... 228
  - Gândește schimburi, nu pretenții! ..... 230
  - Hai să ne mișcăm, dar mai ales tu! ..... 232
  - Propune schimburi în loc să faci concesii. .... 234
- Mesaje Cheie* ..... 238

## PARTEA A CÎNCEA

### *Dirty-Tricks sau paza bună trece primejdia rea*

- Stoarce-mi o lacrimă ..... 241
- Mesaje Cheie* ..... 256

În loc de încheiere... *de Sabin Gilceavă* ..... 257

# PROLOG

Am experiență în sute de proiecte care au implicat negocieri. Mi-am dat seama destul de devreme cât de important este în business să ai abilități de negociere și m-am apucat de studiu și practică, atât formal, cât și informal. Și acum mă consider încă un student și probabil voi studia și practica negocierea pentru restul vieții. Pentru mine, cea mai frumoasă definiție pe care am auzit-o despre acest domeniu fascinant este: Negocierea reprezintă arta de a descoperi ceea ce este posibil.

Îl cunosc pe Sabin de aproape treizeci de ani. I-am admirat, de-a lungul anilor, capacitatea de a aduce rațiune într-un domeniu prea des bazat pe emoții. În lumea afacerilor, abilitatea de a planifica și desfășura o negociere nu este doar inevitabilă, ci esențială pentru a avea succes. Adevărata măiestrie în negociere nu se măsoară prin numărul de victorii individuale, ci prin capacitatea de a crea acorduri durabile și reciproc avantajoase. Aceasta este esența conceptului de win-win, iar Sabin Gilceavă este persoana potrivită să ne ghideze.

Îmi place că *Negociatorul abil – Win-Win nu înseamnă jumi'-juma'* este o combinație de explorare a artei negocierii, nu doar din teorie. Cartea oferă multe perspective practice din experiențele personale ale autorului. Sabin ne introduce într-o lume în care fiecare negociere este o oportunitate de a construi relații solide, bazate pe respect reciproc și pe înțelegerea intereselor ambelor părți.

Am descoperit că această carte nu este un simplu ghid de tehnici de negociere. Este un manual care îmbină cunoștințele practice cu reflecțiile asupra dinamicilor umane și a comportamentului la masa negocierilor. Sabin subliniază importanța pregătirii meticuloase, a analizei atente și a strategiei bine gândite. El argumentează că succesul în negociere nu este rezultatul unui noroc sau al unei formule magice, ci al unei combinații de abilitate, experiență și adaptabilitate.

Am regăsit în filozofia lui Sabin importanța disconfortului. El explică cum adevărații negociatori sunt cei care învață să îmbrățișeze disconfortul, deși nu este natural pentru majoritatea dintre noi (pentru mine, sigur nu a fost). De aceea am învățat să port des negocieri când sunt mize mici, ca să pot fi suficient de bine pregătit mental când mizele sunt mai importante.

Am apreciat că Sabin explorează legătura dintre negociere și alte domenii, cum ar fi arta și sportul. El compară negocierea cu un joc de strategie, unde

fiecare mișcare contează și unde succesul depinde de capacitatea de a vedea imaginea de ansamblu și de a planifica pe termen lung. Această perspectivă oferă o înțelegere mai profundă a dinamicilor și tehnicilor de negociere, ajutând cititorii să devină mai flexibili și mai creativi în abordările lor.

*Negociatorul abil – Win-Win nu înseamnă jumi'-juma'* este o resursă valoroasă pentru oricine dorește să își îmbunătățească abilitățile de negociere, fie că este vorba de antreprenori, manageri sau de profesioniști în diverse domenii. Sabin ne învață că negocierea este o abilitate care se dezvoltă în timp, prin practică și reflecție constantă. El oferă sfaturi practice și strategii concrete care pot fi aplicate în orice context de negociere, de la discuții comerciale complexe până la interacțiuni cotidiene.

Mi-aș fi dorit să știu de la începutul carierei cât de important este în negocieri să taci din gură și să asculți, chiar dacă ți se pare că ai multe de spus. Sabin ne arată cum abilitatea de a comunica clar și convingător poate influența semnificativ rezultatul negocierii. Comunicarea nu înseamnă doar cuvinte, ci și limbajul corpului, tonul vocii și capacitatea de a asculta activ. Înțelegerea și răspunsul adecvat la semnalele non-verbale ale celuilalt pot oferi un avantaj considerabil.

Sabin explorează un element absolut esențial în negocierile de succes: importanța construirii și menținerii încrederii. Fără încredere, orice acord

este fragil și susceptibil de a se destrăma în orice moment. Sabin discută despre modalitățile de a construi încrederea și de a o menține pe parcursul negocierii, subliniind că aceasta nu se câștigă peste noapte, ci prin consecvență în acțiuni și prin integritate.

Cartea nu evită nici aspectele mai delicate ale negocierii, cum ar fi gestionarea conflictelor și depășirea impasurilor. Sabin oferă strategii pentru a aborda situațiile dificile și pentru a găsi soluții care să permită avansarea negocierii chiar și atunci când pare că nu mai există cale de ieșire. El arată cum abordarea creativă și flexibilitatea pot transforma o situație tensionată într-o oportunitate de colaborare și creștere.

Oricât de multă experiență aș avea, negocierile cu copiii mei mă lasă uneori „cu gura căscată”. Sabin subliniază că negocierea este o abilitate esențială nu doar în afaceri, ci și în viața de zi cu zi. Fie că negociezi un contract important, un salariu sau chiar aspecte din viața personală, principiile și tehnicile prezentate sunt aplicabile în orice context. Negocierea este o artă care se rafinează prin practică și experiență, iar această carte oferă instrumentele necesare pentru a deveni un negociator mai abil și mai încrezător.

*Negociatorul Abil – Win-Win nu înseamnă jumi'-juma'* este o invitație la auto-reflecție și dezvoltare personală. Sabin ne provoacă să vedem fiecare

negociere ca pe o oportunitate de a construi ceva durabil și valoros. Această carte este o resursă valoroasă pentru oricine dorește să își îmbunătățească abilitățile de negociere.

**Marius Ștefan**

*Owner / CEO Autonom Group*

**LBRIS**

We know  
books

# INTRO

## NEGOCIATORUL ABIL NEGOCIEREA UNUI EXIT

Stăteam față în față cu prietenul cu care mă cunoșteam din studenție. Îl ascultam și mă gândeam cât de mult se schimbase viața lui în ultimele șase luni, de când începuse criza. Conducea o afacere pe care o fondase în urmă cu unsprezece ani, avea o rețea de magazine la nivel național și o echipă de distribuție teritorială pentru numărul doi mondial în domeniu. Participa la cele mai mari târguri de profil din Europa. Căuta să dezvolte alte afaceri sau să investească în alți antreprenori.

Îl întrebam în urmă cu un an sau doi:

— Te-ai gândit vreodată să vinzi?

— Să vând? Nici gând! E copilul meu, mai am de dezvoltat. Eu ce să mai fac după aia?

Și dintr-odată: bam!

Criza din 2008/2009 l-a deturnat de la toate visurile pe care le avea. L-a trezit la realitate. Clienții nu mai plăteau, furnizorii strigau după bani. Ipotecile pentru investițiile imobiliare pe care le făcuse erau din ce în ce mai greu de suportat și risca să piardă două clădiri. Vizitele la târgurile internaționale pentru căutarea de noi oportunități s-au transformat în vizite la clienți și amenințări pentru recuperarea banilor. Agenții de vânzări erau tot mai presați să aibă rezultate. Greu de obținut rezultate în condițiile în care furnizorii nu îți dau marfă fiindcă nu plătești – iar clienții nu plătesc pentru că așteaptă marfă de la tine ca să aibă rula-jul necesar din care să plătească.

Beam o cafea cu el, îmi povestea cu ce situații se confrunta și, dintr-odată, l-am întrebat același lucru:

— Te-ai gândit vreodată să vinzi?

— Și mâine, dacă am cui! O dau pe ce o fi, numai să dorm și eu liniștit!

Disperat și simțindu-se tot mai presat de cel mai important furnizor pe care îl avea, făcuse o mișcare curajoasă. Îl abordase pe cel mai important competitor al furnizorului său principal (pe numărul unu mondial) la un târg de profil. L-a întrebat dacă nu e interesat de piața din România. Avea nevoie de o infuzie de capital și de cineva care să îl sprijine în perioada aceasta dificilă. Îi spusese că e dispus la orice: să vândă firma, să facă un joint-venture, să mute oamenii pe o firmă nouă – orice, numai să nu mai fie urmărit de creditori, furnizori și să nu mai fie nevoit să amenințe clienții că nu le mai livrează marfă.

S-au arătat interesați. Veneau peste două săptămâni în România.

Veneau, adică: VP International Development, VP Finance și Country Managerul din Turcia – cu care discutase el inițial și care în urmă cu patru-cinci ani fusese exact în situația lui: își vânduse firma atreprenorială numărului unu mondial.

Acum, mărturisea că e speriat:

— Vin trei oameni grei peste mine și firma mea e pe ducă. Ce le spun eu ăstora?

— E un mod de a vedea lucrurile, zic eu. Ia mai gândește-te o dată la mesajul pe care ți-l transmit. „Venim” (trei oameni) e mai bine sau mai rău pentru tine decât dacă ți-ar fi spus: „Te așteptăm în

două săptămâni, joi de la 16:00 la 18:00, pentru o primă discuție așa cum îți dorești. Te rog să confirmi participarea!”

— E clar mai bine. Dar ce le spun eu oamenilor ăstora?

— Aste e o altă discuție. Aici putem lucra împreună.

— Auzi, tu faci traininguri de negociere de ani de zile. Nu vrei să și pui în practică ceea ce îi înveți pe alții?

— Cum să nu? Hai să vedem ce înseamnă un rezultat bun și cum putem să-l obținem din negocierea asta!

Așa am trecut de la statutul de trainer în negociere la cel de consilier în negociere. Nu înseamnă că până atunci vorbeam doar teorie. Aveam deja cincisprezece ani de experiență ca vânzător și, la rândul meu, începusem mai multe business-uri până atunci. Unele de succes, altele mai puțin (un mod mai elegant de a nu le numi păguboase).

De exemplu, unul dintre ele era un super brand de cămăși made-to-measure, pe care, tot din cauza crizei, a trebui să îl închid. Și atunci am simțit puterea unei bune pregătiri în negociere, când am vrut să ies din contractul de chirie pe care îl aveam. Atunci am reușit să-l întorc pe proprietar de la

„poți să ieși când vrei, dacă plătești chiria pentru următorii doi ani rămași din contract” la „tăiem 10.000 Euro din datoria acumulată, te las în continuare să rămâi în locație, fără costuri suplimentare, până când reușești să îți vinzi toată marfa, cu condiția ca eu să fiu plătit primul.”

Acum, cu prietenul meu, era însă altceva: în primul rând, eram oarecum detașat emoțional de miza negocierii; nu mă afecta pe mine direct. În al doilea rând, am agreeat ca plata pentru serviciile de consiliere oferite să existe doar în caz de succes: obținea ce își dorea de la negociere – eram plătit. Nu obținea – munceam pro bono.

Nu știam cât o să dureze. Am organizat o primă zi și jumătate de pregătire și planificare înainte de vizita investitorului. Am folosit instrumentele de negociere pe care le predam în cursuri pentru analiza punctelor tari și a celor slabe. Am definit interesul nostru și al celorlalți, luând în calcul alternativele fiecărei părți și modalitățile de a le întări. Am analizat variabilele: ce băga și ce scotea bani în buzunarul fiecărei părți, până unde puteam merge pe fiecare dintre ele și cum puteam crește plăcinta pe care o aveam de împărțit. Am analizat costul concesiilor pe care eram dispuși să le facem. Am jucat rolul lor și am simulat discuțiile pe care urma să le avem.

La sfârșitul negocierii, prietenul meu, antreprenorul, a obținut de două ori și jumătate mai

mult decât se așteptase inițial, procent din noua firma înființată, poziția de Country Manager și, mai important, complimentul „dacă o să negociezi pentru noi de aici înainte așa cum ai negociat cu noi, atunci suntem pe mâini foarte bune în România.”

Am avut în toate negocierile mele așa rezultate spectaculoase? Nicidecum! Îmi aduc aminte de o altă negociere în care am fost implicat, cu o miză de zece milioane de Euro. Am avut un proces similar de pregătire și planificare, simulări și avocați implicați de o parte și de alta. Rezultatul cu care m-am întors acasă? O mare durere de cap, care m-a ținut câteva zile.

Și de aici întrebarea: când vorbim de un negociator abil? În primul caz sau în al doilea? Probabil că nu e greu de dat un răspuns aici. Cu toate acestea, a fost mai puțin abil negociatorul în al doilea caz față de primul? Poate prima dată a avut noroc; poate a doua oară a avut ghinion. Cum definim un negociator ca fiind abil? Doar atunci când obține tot ce își dorește de la toate negocierile? Eu n-am cunoscut încă un astfel de negociator. La fel cum nu am cunoscut niciun negociator care să aibă o formulă care să funcționeze în toate situațiile.

Dacă ai ales această carte pentru formula magică a unui negociator abil, poți deja să o lași deoparte. Alege altă carte care merită mai multă atenție din partea ta.

Am decis să scriu această carte, știind că nu am o formulă magică, general valabilă în orice situație. Am decis totuși că merită scrisă, pentru a te ajuta să minimizezi riscul de a nu bate palma în negociere; sau să minimizezi riscul de a pleca frustrat că nu ai reușit să obții ce îți doreai, chiar dacă ai bătut cu greu palma până la urmă.

În cei treizeci de ani de vânzări, negociere și consiliere, am asistat și analizat extrem de multe negocieri și negociatori. Nu am întâlnit încă negociatorul perfect.

Am întâlnit însă negociatori care reușesc să bată palma, iar cealaltă parte este mulțumită de cum a fost tratată la masa negocierii. Negociatori care nu doar bat palma și obțin un acord, ci și reușesc să îl pună în practică. Iar dacă la toate aceste aspecte adăugăm că nu li s-a întâmplat asta doar o dată, ci au un istoric de acorduri încheiate percepute ca win-win, atunci putem vorbi de un negociator abil.

Cartea de față acoperă principalele aspecte care te pot duce către acest gen de negociator. Am inclus o serie de articole pe care le-am scris de-a lungul anilor, exemple și povești din experiența personală, dar și idei din alte cărți care m-au marcat în această călătorie profesională.

Sper ca această carte să te ajute să descoperi idei interesante, care să se concretizeze în deal-uri încheiate mai ușor și mai profitabile. Cu siguranță,

cartea îți va oferi doar niște idei, nu îți și dezvoltă abilitățile de care ai nevoie ca să fii un negociator abil. Pentru asta ai nevoie de practică și de mult exercițiu. Așa că, te încurajez să o parcurgi pe îndelete, să o lași deoparte din când în când și să revii asupra ei după ce pui în aplicare ideile interesante pe care le descoperi pe parcurs. Nu te descuraja, dacă nu ai curajul să le aplici întotdeauna sau nu îți ies toate din prima.

Dobândirea abilităților de negociere poate fi comparată cu însușirea oricărei alte abilități sau obicei; de exemplu, abilitățile de a conduce o mașină.

Prima oră de la școala de șoferi este pentru mulți bulversantă. Sunt multe pedale, butoane, senzori și martori de care trebuie să ții cont, pe care trebuie să apăs simultan sau separat pentru a conduce. Nu conștientizez abilitățile de care am nevoie pentru a conduce o mașină, până când nu stau în scaunul șoferului. Implicit, nici nu am dezvoltat aceste abilități.

După primele ore la școala de șoferi, devin conștient că trebuie să dezvolt multe abilități și acumulez informațiile legate de fiecare buton, pedală sau manetă pe care o are mașina. Din păcate, abilitățile mele de șofer rămân la fel – aproape inexistente.

Practica îndelungată, conștientă, cu concentrare pe fiecare pedală, manetă sau schimbare de direcție mă face, ușor, ușor, să dobândesc conștient aceste abilități.

Dacă acord suficient timp, energie și concentrare șofatului, după un timp voi ajunge aproape inconștient cu mașina din punctul A în punctul B, datorită abilităților dobândite. Nu trebuie să mă mai concentrez activ la fiecare buton sau manetă care trebuie apăsat.

Dezvoltarea abilităților urmează acest ciclu de la inconștient și fără abilități, prin conștient și fără abilități, urmată de conștient și cu capabilități, până la inconștient că am dobândit aceste abilități.