

IGOR RÎZOV

**Școala de
negociere
Kremlin**

**Tot ce trebuie să spui
pentru a avea succes în negocieri**

Traducere din limba rusă de
Antoaneta Olteanu

Editura Paralela 45

CUPRINS

Prefața autorului.....	9
Introducere	11
Capitolul 1. Cum să nu mai pierdeți și să începeți să trageți foloase din negocieri.....	13
1. În negocieri trebuie să aflați obiectivele și motivele oponentului	13
2. Cine e mai puternic în negocieri – leul sau vulpea?.....	22
3. Învățați să fiți leu pentru a vă atinge interesele.....	40
4. Cum recunoașteți comportamentul oponentului. Patru tipuri de comportament. De la „adolescent” la „tanc”.....	56
5. Mijloace de reglare a tensiunilor crescute la masa negocierilor	82
Capitolul 2. Cum deosebiți compromisul de niște concesii inutile.....	97
1. Formarea bugetului de negociere. Patru componente principale care influențează rezultatul.....	97
2. Construiți poligonul „magic” al intereselor	106
Capitolul 3. Principalele cinci metode de a obține rezultate în negocierile dure	117
1. O privire corectă e garanția succesului.....	118
2. Cum să vă feriți de „nevoie” și frică	120
3. Cum să refuzați fără a strica relațiile.....	127
4. Poziția de „gază” duce spre succes	131
5. Căutarea îndreptăririi	136

Capitolul 4. Cum se poartă negocieri în condiții dure.....139

1. Cum să vă feriți de presiuni și manipulări în timpul negocierilor 140
2. Trei pași importanți care vă permit controlarea emoțiilor 147

Capitolul 5. Șapte tehnici care vă permit să ajungeți la o înțelegere cu un oponent dur..... 153

1. Cum respingeți micile înțepături și vă precizați poziția de concurent... 154
2. Cum transformați lupta în colaborare..... 161
3. Folosiți „elementul de legătură” dacă nu înțelegeți motivele manipulatorului 171
4. Parați corect și fără provocări..... 172
5. Cum evitați grosolăniile 181
6. Gluma și complimentele sunt condiția succesului chiar și într-o discuție cu un interlocutor extrem de agresiv..... 193
7. Tehnica „umorului”..... 201

Capitolul 6. Cum schimbați treptat și subtil punctul de vedere al oponentului207

1. Cum să-i arătați oponentului caracterul avantajos al propunerii dumneavoastră. Jocul contrastelor 209
2. O metodă sigură de a-l împinge pe interlocutor spre „alegerea corectă” 213
3. Cum să nu picați în capcana unui „da” rapid 220
4. Răspunsul la întrebarea cea mai complicată..... 225
5. Vreți să prindeți? Dați drumul 227
6. Trebuie să întoarceți cadourile? 230

Capitolul 7. Construirea foii de parcurs a negocierilor.....237

1. Cine conduce negocierile. Rolul strategiei și al tacticii 238
2. Cum se construiește foaia de parcurs și ce vă trebuie pentru asta 242
3. Specificul purtării tratativelor cu reprezentanți din țări diferite 274

Răspunsuri posibile la exerciții 285

CAPITOLUL 1

Cum să nu mai pierdeți și să începeți să trageți foloase din negocieri

Mai bine zece ani de tratative decât o zi de război.

A.A. Gromîko

Ce sunt negocierile – o știință sau o artă? La această întrebare mulți răspund: știință, bineînțeles! Doar există anumite legi, există niște sisteme bine puse la punct, metode prin care, dacă ți le însușești, poți deveni un negociator bun. Fără îndoială, așa este. Totuși, alții vor spune: este vorba despre o artă! Doar sunt oameni care nu trebuie să știe vreo regulă, sunt înzestrați din naștere. Nu numai că știu, ei chiar simt cum să ducă negocieri, pot duce negocieri oricând, cu oricine, despre orice și mereu cu succes. Cuvintele, gesturile lor sunt ca tușele pensulei lui Picasso... Da, așa este. Dar harul ceresc nu este dat oricui, deși mulți se străduiesc (și învață neobosit) să se ridice la nivelul lui Picasso. Tocmai de aceea sunt de părere că negocierea este și o artă inseparabilă de om, și o știință cu reguli precise, noțiuni și obiective.

1. ÎN NEGOCIERI TREBUIE SĂ AFLAȚI OBIECTIVELE ȘI MOTIVELE Oponentului

Negocierile sunt, de fapt, un fel de sport. Și tocmai sportul reunește și știința, și arta. Iar pentru a ajunge un profesionist în sport, trebuie să practici mereu, să te antrenezi. Nicio carte, niciun training nu va face din dumneavoastră un mare negociator; singurul lucru valabil este munca cu

propria persoană. De aceea, stimate cititor, considerați cartea aceasta ca o descriere a procesului de antrenament. Restul stă în puterea dumneavoastră. Cu cât o să vă antrenați mai mult, cu atât va fi mai remarcabilă creșterea măiestriei dumneavoastră, cu atât mai aproape veți fi de obiectivul dumneavoastră. Și nu are importanță în ce regim faceți antrenamentul: în timpul trainingului, în timpul unor întâlniri la club, cu *sparring-partneri*, în situații de la serviciu... Nu există decât o regulă: cu cât te antrenezi mai mult, cu atât mai bun este rezultatul!



Gândiți-vă, vă rog, la următoarea întrebare: negocierile se câștigă sau se pierd?

Multe școli de negociere afirmă că, desigur, se poate și trebuie să câștigi. În disciplina aceasta există chiar o abordare larg acceptată – „câștig-câștig”, despre care veți afla mai târziu. Alții afirmă că „nu poți pierde”, trebuie mereu să învingi.

Punctul meu de vedere (și sunt convins de asta) este însă:



Nu puteți **pierde** sau **câștiga** negocierile. Dar puteți stabili destul de precis în ce punct al procesului de negociere vă aflați și care este pasul următor pe care îl puteți face.

E foarte periculos să te referi la procesul de negociere din punctul de vedere al „câștigului” sau „pierderii”. Sunt câteva motive. În primul rând, dacă ne gândim la un câștig sau o pierdere imediată, ne concentrăm pe tactică, uitând de strategie. Negocierile se transformă într-un duel, iar negociatorii, în niște dueliști. În al doilea rând, estimarea „câștig” sau „pierdere” încă nu înseamnă „bine” sau „rău”, pentru că este imposibil să ghicești care va fi impactul negocierilor asupra proceselor viitoare. Nimeni nu știe viitorul, putem doar să bănuim ce va fi. Azi ni se pare că am câștigat negocierile, iar mâine deja suntem triști pentru că am încheiat o afacere prea puțin avantajoasă. Se pot da multe asemenea exemple.



O cunoștință a mea a purtat, cum i se părea, niște negocieri foarte bune, reușite, cu o firmă de turism: ca urmare, a primit o reducere bună pentru o excursie. A considerat că a

câștigat negocierile. Totuși, peste două zile firma de turism a dat faliment, așa că prietenul meu a rămas și fără bani, și fără excursie. Prin urmare, a **pierdut**.

Am lucrat mulți ani pe piața de distribuție a băuturilor alcoolice și am cunoscut multe situații asemănătoare. De exemplu, multă vreme am luptat să obținem un acord cu o companie mare; am semnat contractul și, firește, ne-am bucurat. Chiar așa am și spus: Ura, am învins, am câștigat, o să colaborem cu ei! Dar firma aceea a dat curând faliment și am rămas cu buza umflată: nu am primit toată suma pentru marfa pe care o oferisem înainte. Ce era de făcut mai departe? Tocmai de aceea este important să știți care va fi următorul pas după negocieri, este extrem de important.

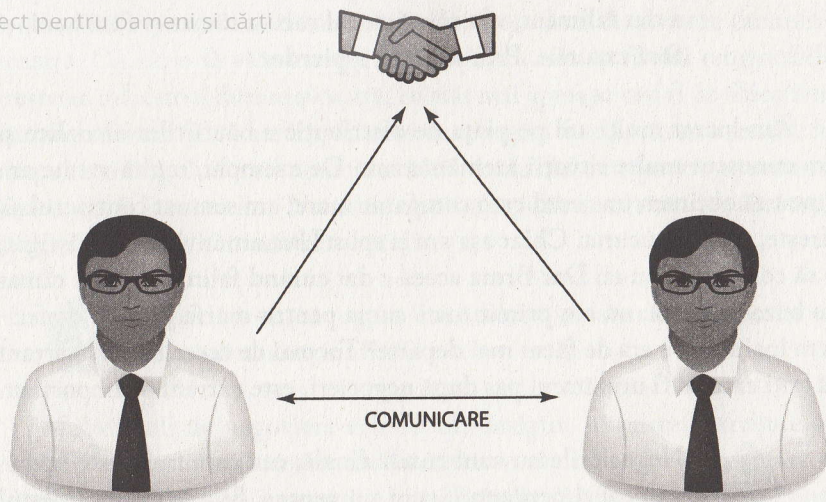


Negocierile nu sunt runda finală, cea care stabilește învingătorul și perdantul, sunt un **proces**. Și uneori unul destul de lung. De aceea, de la bun început, trebuie să ne scoatem din cap ideea că negocierile sunt doar o rundă dintr-un duel. Atitudinea față de negocieri trebuie să fie numai din perspectiva procesului.

După cum spune doctorul în filosofie R.I. Mokșanțev, negocierile sunt un proces complex. El cuprinde:

- căutarea unui acord între oameni cu interese diferite;
- discutarea diferențelor dintre pozițiile părților, pentru a lua decizia cea mai potrivită;
- discuția dintre două sau mai multe părți pentru a evita niște nepotriviri de obiective;
- schimbul de concesi, proces în care concesiă făcută de una dintre părți vine ca răspuns direct și calculat la concesiă făcută de cealaltă parte;
- comunicarea îndelungată între cele două părți cu interese diferite dar care se intersectează, proces în care acestea fie cad de acord, fie nu, în funcție de așteptările fiecăreia.

În mod obligatoriu, negocierile presupun un dialog între parteneri egali, relativ independenți unii de alții, deși statutul real al fiecăruia poate fi diferit.



**Negocierea este dialogul unor oameni,
care poate duce la un acord între ei**

Dacă vorbiți despre negociere ca despre o știință, atunci „știința negocierii” se bazează pe matematică și pe psihologie. Iar ponderea fiecăreia dintre aceste științe în procesul negocierii depinde de domeniul în care are loc negocierea. Astfel, în tratativele diplomatice are o influență extrem de mare regina științelor, matematica, deși nu poate fi scos din calcule nici aspectul psihologic. În negocierile de afaceri ponderea între matematică și psihologie e 50-50. În negocierile curente trebuie să ne bazăm în principal pe psihologie. Unele modele de negocieri, construite numai pe fundamente teoretice, te îndeamnă să abordezi negocierile din perspectiva logicii, lăsând la o parte aspectul psihologic. Așa este, de exemplu, îndemnul de a lua decizii „de mijloc” pentru a obține compromisul.

În acest model, o sarcină teoretic simplă devine, în practică, un impas. Să spunem că un vânzător care dorește să vândă o marfă indică prețul de 10.000 de ruble și calculează să vândă în intervalul dintre 8.000 și 9.000 de ruble, iar cumpărătorul indică prețul de 8.000, deși e gata să dea cam 8.500-9.000. Din punct de vedere teoretic, aici totul e simplu: adunăm,

Libris

împărțim și obținem valoarea 9.000. Recunoașteți, arată foarte frumos, dar numai în teorie. În viață totul este mult mai complicat.

Ivan (I.) și Fiodor (F.) negociază vânzarea/cumpărarea unei mașini. I. își vine mașina cu un milion, iar F. are numai 800.000. Ei bine, F. îi telefonează lui I. și spune: „Vania, sunt gata să-ți plătesc 800.000.” Iar I. și-a evaluat interesele și – logica compromisului – își dă imediat acordul. Avem în mod clar niște negocieri juste și pline de succes. Am putea spune, chiar ideale: fiecare primește ce voia de la început. Amândoi trebuie să fie extrem de mulțumiți. Fiecare parte trebuie să aibă sentimentul câștigului. Dar asta doar la prima vedere.

Acum încercați să vă puneți în locul cumpărătorului F. Ei, da, ați primit pentru banii dumneavoastră ce ați vrut, nu a fost nevoie să vă chinuiți să mai faceți rost de alți bani (dacă I. s-ar fi încăpățânat). Dar! Oare nu ați căzut pe gânduri că I. s-a comportat destul de ciudat, scăzând imediat prețul cu 20%? Probabil începe să vă chinuie întrebarea: „De ce a acceptat așa de repede prețul meu? Deci mașina are ceva...” Iar acum mașina, care adineaori v-a bucurat așa de mult, începe să vă facă mult rău: suferiți, vă îndoiiți.

Acum puneți-vă în locul vânzătorului I. Și în această poziție sunteți sfâșiați de îndoieli: „De ce am acceptat așa de repede prețul ăsta? Ei, da, nici nu mă așteptam să primesc un milion, dar, oricum, o sută sau o sută jumate aș mai fi putut lua în plus pe ea...”

Ce rezultat avem? S-ar părea că negocierile ideale sunt departe de a se împlini, niciun participant la această afacere nu este satisfăcut.

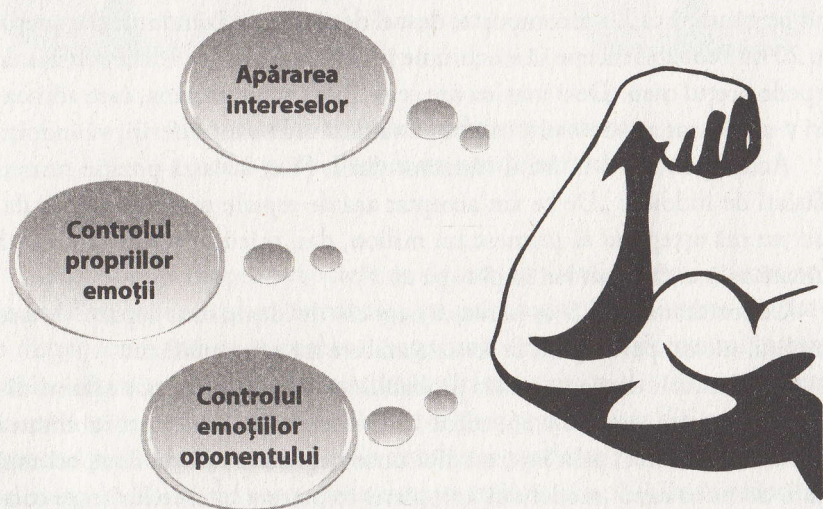
Cercetătorii demonstrează: probabilitatea încheierii unor afaceri directe, ca aceasta, este de 0,16, adică 16%. Tocmai pentru că probabilitatea de a încheia afaceri prin intermediul unor negocieri este de două ori mai mare decât în cazul modelului apropiării treptate a intereselor (care constituie 8%), modelul acesta a plăcut multor negociatori. Totuși, în marea lor majoritate rezultatele unor asemenea negocieri sunt reevaluate. Întră în acțiune și aspectul psihologic. Dar iată, în modelul apropiării treptate a pozițiilor, psihologia, chiar de la început, dar și în timpul negocierilor, este un aliat și un ajutor de nădejde.



Omul nu este un computer, omul are emoții. Trebuie să privim omul nu ca pe un obiect, ci ca pe un subiect.

Resp. Deseori respingem chiar propuneri interesante care vin de la oponentul nostru și apoi nu ne putem explica acest lucru. Desigur, o să găsim la un moment dat o explicație, dar cum să înțelegem motivul unui asemenea comportament din partea oponentului?! Doar, din punctul de vedere al bunului-simț, el trebuia să se comporte așa... După legile logicii, da! Dar există și emoții. De aceea în procesul de negociere specialiștii disting trei vectori foarte importanți. Tocmai acești trei vectori vor fi studiați pe parcursul cărții noastre.

- Capacitatea de a-ți apăra interesele
- Capacitatea de a-ți controla emoțiile
- Capacitatea de a controla emoțiile altor oameni



Cele trei competente ale unui negociator de succes

Astfel, negocierea este în primul rând un proces. Tipurile și motivele negocierilor trebuie distinse tocmai din punctul de vedere al procesului. Printre specialiștii în vânzări circulă opinia că, dacă un achizitor i-a chemat la negocieri, este *interesat* de colaborare și, prin urmare, va purta negocieri pentru colaborare. Este una dintre cele mai mari greșeli.

Timp de câteva luni managerul unei companii de vânzare de materiale de construcții, Andrei, poartă negocieri cu managerul de achiziții al unei companii de construcții. Andrei știe precis (și nici achizitorul nu ascunde acest lucru) că această companie de construcții cumpără materiale de la concurența lui, firma „Construiește singur”. În timpul negocierilor cu Andrei, managerul de achiziții al companiei de construcții a subliniat nu o dată că sunt mulțumiți de colaborarea cu firma „Construiește singur”. Îi mulțumesc calitatea, prețurile, viteza de reacție la cereri. Achizitorul nu renunță la negocierile cu Andrei, dar tot nu ajunge concret la subiect. Andrei propune permanent reduceri, promoții, cele mai bune condiții, cu speranța că vor începe colaborarea. După patru luni de eforturi asidue, Andrei află din întâmplare că achizitorul a folosit propunerile lui pentru a primi condiții mai bune de la vechiul furnizor.

1

**Deci nu sunteți
interesat
să colaborați
cu noi?**



2

**Nu, de ce?
Trimiteți-ne
propunerile
dumneavoastră,
să le vedem.**



**Unul dintre motivele părților în procesul negocierii
este menținerea dialogului, fără decizii concrete**

Din exemplu se vede foarte clar că, din partea achizitorului, motivul continuării negocierilor nu era deloc o posibilă colaborare, dar Andrei nu a putut recunoaște adevărata forță motrice și a căzut în capcană.

Asta se întâmplă destul de des. După ce s-a decis să cumpere o mașină, un client potențial începe să ceară oferte. Se adresează tuturor saloanelor auto și în cele din urmă primește prețul cel mai bun cu o singură propoziție: „Concurentul dumneavoastră mi-a oferit un preț mai mic.” Adică, de fapt, a pus față în față doi concurenți. Iar managerii saloanelor auto, crezând că scopul negocierilor este acela de a cumpăra o mașină, cad în plasă.



Americanul Fred Charles Iklé, doctor în sociologie, politolog, autorul cărților *Every War Must End* (*Orice război trebuie să se termine*) și *How Nations Negotiate* (*Cum negociază națiunile*), evidențiază următoarele tipuri și motive ale negocierilor:

- negocieri în scopul continuării unor acorduri obținute anterior. Asemenea negocieri se poartă adesea în sfera comerțului pentru a prelungi termenii contractului și pentru a include unele precizări și modificări în noul contract, profitând de conjunctura creată. Asemenea negocieri sunt extrem de dese și în cazul prelungirii contractelor de muncă;
- negocieri cu scopul normalizării relațiilor. Ele presupun trecerea de la niște situații conflictuale la alte tipuri de relații între părți (neutre sau de colaborare);
- negocieri cu scopul de a obține o redistribuire a acordurilor. Sensul unor asemenea negocieri constă în faptul că una dintre părți, luând o poziție ofensivă, cere modificări ale acordurilor în folosul ei pe seama altor părți. Asemenea negocieri se observă când se fac târguieli referitor la preț sau la alte resurse materiale, creșterea sau reducerea chiriei;
- negocieri în vederea unui acord. Sunt îndreptate spre stabilirea unor relații și obligații noi între părțile implicate. Pot fi, de exemplu, negocieri cu un partener nou;
- negocieri în vederea colectării de informații. Rezultatele indirecte pot să nu se reflecte în acorduri și chiar e posibil să nu existe vreun acord. Într-o asemenea categorie pot intra, de exemplu, discuțiile pentru stabilirea

de contacte, pentru aflarea punctului de vedere al partenerilor, pentru a influența opinia publică.

Iklé și-a scris cartea în secolul trecut. Ținând cont de realitățile noastre, vom continua această listă:

- negocieri cu scopul de a-l tulbura pe oponent. Este o imitație a procesului de negociere. Foarte des oponentii intră într-un proces de negociere și-l prelungesc intenționat, dându-și seama că timpul este aliatul lor. În acest caz, la fiecare propunere veți auzi „poate”, „trebuie să ne sfătuim”;
- provocarea. Negocieri cu scopul de a arăta lipsa de disponibilitate la negocieri față de o altă parte.

Încă dintr-un stadiu inițial al negocierii este foarte important să aflați motivul principal al oponentului și, deja detașându-vă de asta, să luați o decizie referitoare la acțiunile viitoare. Asta este cu adevărat o treabă serioasă.



A trebuit să conduc niște negocieri în calitate de intermediar pentru reglarea unei dispute între două companii și o bancă. Era vorba de stingerea comună a datoriei pentru o companie falimentară. Fiecare întâlnire se încheia fără vreun rezultat. Între timp, oponentul nostru iniția mereu negocieri, declarând că este dispus să soluționeze „pozitiv” problema. Așa se face că, în timpul negocierilor, avea tot felul de solicitări absurde. De fiecare dată după încheierea unei noi runde de negocieri nu puteam înțelege ce ne împiedică să cădem de acord. Dar iată că la un moment dat ne-a picat fisa: pur și simplu nu voiau să împartă cheltuielile. Scopul lor nu era în niciun caz împărțirea cheltuielilor. Sarcina principală a oponentului nostru era aceea de a arăta că noi nu suntem dispuși să negociem. După ce am aflat motivul adevărat, am reușit să schimbăm radical mersul procesului de negociere.



Principala sarcină a negociatorului este de a afla ce fel de negociere poartă oponentul. Abia atunci, având un tablou adecvat al situației, poate alege strategia potrivită de negociere.