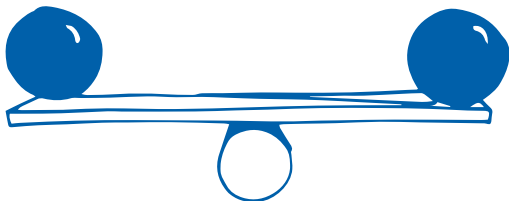


# CUPRINS

|  |  |    |
|--|--|----|
| <b>INTRODUCERE</b>                                       | 7  |    |
| 1. Ce este negocierea?                                   | 8  |    |
| 2. Când este necesar să negociem?                        | 10   |    |
| 3. Cum ne ajută inteligența emoțională să negociem       | 10   |    |
| 4. Cum să ajungi un maestru al negocierii                | 12   |    |
| <b>PARTEA ÎNTÂI</b>                                      | <b>DEZVOLTAREA UNEI MENTALITĂȚI<br/>DE NEGOCIATOR</b>      | 15 |
| 1. Ieșirea din zona de confort                           | 18   |    |
| 2. Echilibrarea forțelor                                 | 23   |    |
| 3. Reducerea la tăcere a demonilor interiori             | 26   |    |
| <b>PARTEA A DOUA</b>                                     | <b>PREGĂTIREA PENTRU O NEGOCIERE<br/>DE SUCCES</b>         | 33 |
| 1. Înțelegerea propriului stil de negociere              | 36   |    |
| 2. Punerea în locul celuilalt                            | 39   |    |
| 3. Stabilirea unor ambiții adecvate                      | 42   |    |
| 4. Evitarea unui discurs slab                            | 47   |    |
| 5. Practica pentru perfecționare                         | 52   |    |
| <b>PARTEA A TREIA</b>                                    | <b>ÎNȚELEGEREA UNOR SITUAȚII DE<br/>NEGOCIERE DIFERITE</b> | 55 |
| 1. Negocierea de tip câștig-pierdere ( <i>win-lose</i> ) | 61   |    |
| 2. Negocierea de tip câștig-câștig ( <i>win-win</i> )    | 65   |    |
| 3. Negocierea de tip câștigăm-împreună ( <i>we-win</i> ) | 70   |    |

|                             |  |     |
|-----------------------------|--|-----|
| <b>PARTEA A PATRA</b>       | <b>ANGAJAREA ÎN JOCUL NEGOCIERII</b>   | 79  |
| 1.                          | Folosirea inteligenței emoționale pentru a face față tacticilor de negociere | 83  |
| 2.                          | Recunoașterea celor mai obișnuite tactici de negociere                       | 86  |
| 3.                          | Răspunsul la folosirea unor tactici de negociere                             | 89  |
| 4.                          | Reluarea conversației  | 92  |
| 5.                          | Reluarea negocierilor  | 95  |
| 6.                          | Sistematizarea informațiilor   | 96  |
| <br>                        |  |     |
| <b>PARTEA A CINCEA</b>      | <b>GESTIONAREA DISCUȚIEI DE NEGOCIERE</b>                                    | 101 |
| 1.                          | Pregătirea propunerilor  | 104 |
| 2.                          | Prezentarea propunerilor   | 107 |
| 3.                          | Tranzacționare eficientă   | 109 |
| 4.                          | Leșirea din impas în timpul negocierilor                                     | 112 |
| 5.                          | Finalizarea negocierii   | 114 |
| 6.                          | Negocierea prin telefon și e-mail  | 115 |
| 7.                          | Negocierea la nivel internațional  | 116 |
| <br>                        |  |     |
| <b>PARTEA A ȘASEA</b>       | <b>CONTROLUL ASUPRA NEGOCIERILOR</b>   | 121 |
| 1.                          | Identificarea celor trei roluri din cadrul negocierii                        | 124 |
| 2.                          | Negocierea în echipă   | 128 |
| 3.                          | Luarea unei pauze  | 131 |
| <br>                        |  |     |
| <b>PARTEA A ȘAPTEA</b>      | <b>MENTȚINEREA ÎN FORMĂ PENTRU NEGOCIERI</b>                                 | 137 |
| 1.                          | Investirea de timp   | 139 |
| 2.                          | Obținerea unui feedback  | 142 |
| 3.                          | Evaluarea prestației personale   | 144 |
| 4.                          | Ridicarea ștachetei  | 146 |
| <br>                        |  |     |
| <b>LECTURI SUPLIMENTARE</b> |  | 149 |
| <b>MULȚUMIRI</b>            |  | 150 |
| <b>DESPRE AUTOARE</b>       |  | 151 |

## 2. ECHILIBRAREA FORȚELOR



Dinamica puterii reprezintă un concept de bază în negociere. În cei peste 25 de ani de experiență în domeniu, am observat un amănunt interesant: în majoritatea cazurilor, oamenii presupun că cealaltă parte deține puterea. Iar acest lucru e cu atât mai adevărat cu cât miza este ceva ce îți dorești foarte mult. Așadar, când vine vorba despre negocieri în care am investit foarte mult din punct de vedere emoțional, de exemplu pentru o slujbă sau o casă, e foarte probabil să ne simțim într-o poziție de inferioritate, deci vom porni din start cu un handicap în negociere.

Maestrii negociatori, pe de altă parte, înțeleg că secretul unei negocieri de succes constă în echilibrarea forțelor. Cele mai reușite negocieri sunt avantajoase pentru ambele părți și permit tuturor participanților să părăsească masa de negocieri cu sentimentul că au încheiat o afacere profitabilă.

### AI GRIJĂ LA RELAȚIA CU CEALALTĂ PARTE

În multe scenarii de negociere, felul în care percepem dinamica puterii diferă de realitatea concretă. Adesea, oamenii au de suferit din cauza tipului de relație pentru că ajung să creadă, în mod

eronat, că partea cealaltă deține toate atuurile. Acest lucru este adevărat în special când negociem cu colegii sau cu familia – în ambele cazuri, cealaltă parte știe exact ce te stârnește și care sunt părțile tale slabe. Se prea poate ca aceste informații să fie folosite împotriva ta.

De exemplu, dacă negociezi pachetul de beneficii pentru o nouă slujbă cu persoana care urmează să îți fie șef, se poate ajunge foarte ușor la stabilirea unui raport de tip stăpân-servitor, în care îți se pare că cel din fața ta deține toată puterea. În realitate, ambii sunteți la fel de importanți, pentru că tu ai ceva de care cealaltă parte are nevoie. Așa că fii ponderat și adu-ți aminte că nu trebuie să spui „da” la tot ce îți se propune. Încearcă să te pui în locul persoanei respective și vezi cum te-ai simți tu dacă cineva s-ar purta cu tine ca și cum ți-ar fi inferior. De obicei, oamenii spun că le e milă de persoana aceea sau că speră, în secret, să profite de ea. În ambele cazuri, o astfel de atitudine este în detrimentul tău.

Oricare ar fi rolul cu care te identifici, ține minte că trebuie să eviți o relație de tip stăpân-servitor. Dacă tratezi pe cineva ca pe un servitor, este foarte probabil ca persoana respectivă să se comporte ca atare. Dacă pari arogant, cei din fața ta fie vor simți nevoia să te aducă cu picioarele pe pământ, fie vor evita să aibă de a face cu tine, găsind o soluție care te exclude. Dacă ajung să capituleze în fața condițiilor tale, se vor simți ca și cum ar fi fost obligați să cedeze și asta vă poate înrăutăți relația pe termen lung.

Pe de altă parte, dacă intri într-o negociere având o atitudine echilibrată, simțindu-te ca un egal, ai toate șansele să construiești o relație bazată pe încredere și respect – relație care, pe termen lung, va aduce beneficii ambelor părți.

## CUM SĂ ECHILIBREZI FORȚELE

Înainte să începi o negociere, gândește-te cum te poți simți ca un egal. Pune-ți ideile în ordine, identificând ce anume poți aduce tu la masa de negocieri. De exemplu, atunci când lucram ca manager de cont, de fiecare dată când negociam cu un client, inversam rolurile în mintea mea și îmi spuneam că ei trebuie să mă convingă pe mine să investesc în serviciile lor. Așa îmi aduceam aminte că și clienții au nevoie de produsele și investiția noastră, iar forțele se echilibrau, ceea ce îmi sporea încrederea de sine la masa de negocieri.

În cele din urmă, ține minte că nu trebuie să negociezi de fiecare dată. Dacă simți că nu poți intra într-o negociere de pe poziții egale, gândește-te dacă vrei sau nu să continui negocierea. Nu uita că ești acolo să câștigi războiul, nu doar să te angajezi în luptă în mod gratuit.

În schimb, persoanele puternice din punct de vedere emoțional au capacitatea de a transforma gândurile negative în gânduri pozitive. Nu e vorba doar despre a lua un gând negativ și de a-l transforma în opusul lui, ci de a fi optimist într-un mod realist. De exemplu, dacă ești îngrijorat că o negociere se îndreaptă spre un impas, gândește optimist: „Oare ce variante pot aduce la masa de discuții, pentru ca negocierile să poată avansa?”. Evitând gândirea în alb și negru și identificând, în schimb, zonele de gri, poți găsi aspectele pozitive într-o situație și poți obține rezultatul dorit.

## CINCI FELURI DE A-ȚI REPROGRAMA CREIERUL CA SĂ DEVII MAI OPTIMIST



1. **Transformă negativul în pozitiv** – întărește-ți încrederea de sine, reducând la tăcere gândurile care nu-ți dau pace. În loc să crezi „Va fi imposibil să le resping condițiile”, spune-ți „Am abilitățile și experiența necesare să influențez rezultatul, iar planul este ăsta”.

2. **Nu fi perfecționist** – e în regulă să faci și greșeli din când în când. Încearcă să nu te judeci mai aspru decât îi judeci pe ceilalți. Când cineva îți face un compliment, acceptă-l politicos.
3. **Fii mândru de succesele tale** – nu le atribui norocului sau întâmplării. Să fii mândru de tine, de echipa și de munca ta reprezintă un ingredient puternic, ce conduce spre succes. Asemenea gânduri contribuie la dezvoltarea unei mentalități de învingător, care îți oferă un avantaj în fața competiției.
4. **Folosește un limbaj corporal pozitiv** – așa cum e dificil să spui ceva negativ cu un zâmbet pe față, la fel de adevărat este și opusul. Pentru a-ți construi o mentalitate de învingător, ai nevoie ca limbajul trupului, tonul vocii și gândurile care îți umblă prin cap să fie pozitive.
5. **Crede în abilitățile tale** – cu toții avem momente când ne îndoim de noi înșine. Când îți simți încrederea de sine scăzută, întocmește o listă cu cele mai importante abilități și puncte forte pe care le ai. Gândește-te la situații în care ai salvat negocieri ajunse într-un punct imposibil – acest lucru îți poate îmbunătăți încrederea în sine și poate oferi un avantaj în tratative.

Este important să gândești optimist înainte, în timpul și după negocieri. Negocierile pot fi adesea lungi și complicate – optimismul inițial se poate transforma în frustrare și pesimism atunci când lucrurile nu merg cum ne-am plănuțit. Maeștrii negociatori înțeleg importanța învățării lecției și merg mai departe, folosindu-și creativitatea pentru a găsi o altă soluție. Adu-ți aminte că nimic nu e bătut în cuie până nu e semnat!

# 6. SISTEMATIZAREA INFORMAȚIILOR

După ce am analizat pașii care te pot ajuta să contracarezi jocurile negocierii, este important să rezumăm încă o dată această abordare. Vei vedea cum fiecare pas se leagă de celălalt, ca împreună să dezamorseze utilizarea tacticilor neloiale.

## PATRU PAȘI PENTRU A CONTROLA JOCUL NEGOCIERII

### **Pasul 1. Pregătește-te**

- Fă uz de autocontrol.
- Trage aer în piept.
- Ia-ți o clipă să îți aduni gândurile.
- Nu reacționa și nu te lăsa presat.
- Întrerupe contactul vizual.

### **Pasul 2. Atrage-le atenția că știi** – echilibrarea raportului de forțe

- Ridică o sprânceană – comentariul lor nici nu merită un răspuns.
- Numește tactica folosită – spune-le că nu au cum să te păcălească.
- Tratează totul ca pe un joc – dezamorsează situația, menținând buna dispoziție.
- Fă-i să simtă rușine – mai ales dacă partea cealaltă se poartă incorect sau nepoliticos.
- Arată-le exact ce fac – bate-i cu armele lor, răspunzându-le în același fel și neutralizându-le comentariile.



### **Pasul 3. Treci peste** – du conversația mai departe

- Suntem amândoi aici ca să câștigăm bani.
- Hai să nu ne purtăm așa!
- Nu pot să dau ceva când nu primesc nimic în schimb.
- Ce-ar fi să trecem peste asta așa...

### **Pasul 4. Înapoi la afaceri**

- Vino cu o nouă propunere.
- Menține fluxul conversației.
- Încercați să vă puneți de acord privind planul de acțiune sau pașii următori.

Urmează acești patru pași și asigură-te că vă puteți întoarce la afaceri cât mai repede posibil, menținând nivelul buneii dispoziții pe tot parcursul conversației. Asta înseamnă să îți controlezi limbajul corporal și tonul, pentru a fi adecvate situației. Ține minte, în cazul în care starea de spirit se înrăutățește, este probabil ca negocierile să eșueze și nu vei ajunge la nici un rezultat. Dacă perfecționezi acest proces, înseamnă că ești foarte aproape de a deveni un maestru negociator.

## **ADU-ȚI AMINTE SĂ RIDICI ȘTACHETA**

Când aceste metode de contracarare a tacticilor de negociere sunt discutate la diverse cursuri, răspunsul inițial obișnuit al participanților este că ei n-ar fi niciodată atât de curajoși să facă uz de aceste tehnici. Totuși, după ce-și iau inima în dinți și depun un efort imens să se pregătească și să exerseze, mulți ne spun că au dobândit încredere în sine și că asta le-a schimbat pentru totdeauna felul în care negociază.