

Introducere – Negocierea în mediul de business

Rezultatele negocierii sunt cele care determină soarta unei națiuni, dezvoltarea unei companii sau obținerea unei creșteri de salariu. Negocierea este un proces în care intrăm aproape în fiecare zi. Uneori câștigăm, alteori pierdem. Mai important decât câștigul sau pierderea este să înțelegem că, dacă vrem să obținem ceva de la cineva, vom intra într-un proces de negociere.

Cred că, dincolo de obiectivele negocierii, motivul sau motivele pentru care intrăm într-o negociere există întotdeauna un scop fundamental legat de procesul negocierii: construirea unui parteneriat. Părțile care intră într-o negociere, din perspectiva mea, sunt parteneri de negociere, și nu adversari. Construcția unui parteneriat este cheia de boltă pentru desfășurarea cu succes a unei negocieri. Chiar dacă în procesul de negociere folosim tactici de influențare, de intimidare uneori, acest lucru nu are de-a face cu persoana cu care negociez, ci doar cu obiectul negocierii. Acesta este principalul motiv pentru care îi definesc, în cadrul negocierilor, pe cei cu care urmează să negociez „parteneri de negociere”. Și astfel îi voi desemna și pe parcursul acestei cărți.

1. DE CE NU NEGOCIEM?

Am întâlnit de-a lungul timpului nenumărați antreprenori, manageri care aveau o rețineră reală în a negocia. Evident, am întâlnit și oameni care negociau nu doar bine, ci chiar cu multă pasiune. Cei din urmă însă sunt mai puțin întâlniți.

Și de aici întrebarea: *De ce nu negociază o parte dintre oamenii de afaceri?*

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, au reieșit o serie de motive sau factori care generează rețineri 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, atâta 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.