

# **BIBLIA NEGOCIATORULUI**

**MARIAN RUJOIU**

Editura VIDIA  
București, 2011

# Cuprins

<b>Poruncile negociatorului .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Cu pași siguri în negociere .....</b>	<b>15</b>
1.1. Puterea negocierii .....	15
1.2. Strategia de negociere câștigătoare .....	18
1.3. 10 motive pentru care merită să negociezi .....	28
1.4. Sfaturi pentru pregătirea negocierii. Pregătirea negocierii în patru pași .....	33
1.5. Ce înseamnă concret etica în afaceri .....	38
1.6. Exerciții de dicție – Vorbești mai clar și mai convingător .....	42
1.7. Limbajul succesului pentru negociatori .....	46
<b>2. Legile care guvernează negocierea .....</b>	<b>51</b>
2.1. Legea contrastului în negociere .....	51
2.2. Legea reciprocității – Cum să negociezi mai bine .....	54
2.3. Legea coerenței – Trebuie să vând contra cronometru .....	58
2.4. Legea dovezii sociale în negocieri .....	64
<b>3. Tactici utilizate în negociere .....</b>	<b>67</b>
3.1. 35 de tehnici de negociere .....	67

3.2. Tactica „uliul și porumbelul” sau „băiat bun–băiat rău” .....	81
3.3. Negocierea în practică – Tehnica gambitului (Sacrificarea pionului) .....	90
3.4. Tactica primei oferte .....	97
3.5. Tehnica folosirii timpului în negociere .....	101
3.6. Tehnica paraverbalului – studiu de caz, vânzări la telefon .....	104
3.7. Limbajul trupului: Ochii detectorului de minciuni, de adevăr și de emoții .....	107
3.8. Tehnica lui Colombo în negocieri .....	112
3.9. Tehnica escaladării în negociere .....	115
3.10. Tactica întrebărilor în negociere .....	119
3.11. Tehnica roșu sau negru .....	124
3.12. Tehnica ezitării în negocieri .....	127
3.13. Tehnica asocierii conștiente și subliminale. 12 Tips & tricks în negociere .....	131
3.14. Tehnica presupuziției – cât de ușor ar fi să ... ..	137
3.15. Tehnica ofertelor false: Capcană întâlnită în negocieri – acceptul imediat .....	139
3.16. Tehnica negocierii cu orgolioșii – îvinge-l cu armele lui .....	145
3.17. Tehnica încastrării: Folosirea vocii în negociere – hipnoză și negociere .....	150

---

3.18. Tehnica mutării în timp sau spațiu .....	153
3.19. Tehnica „Nu vând oricui” Atitudine greșită în vânzări: să încerci să vinzi .....	157
3.20. Identificarea decidentului – Mai mult decât agent de vânzări .....	160
3.21. Tehnica răspunsului la presiuni. Negocierea de gherilă: ce faci când partenerul te presează .....	167
3.22. Tehnica limbajului mobilizator: limbajul care convinge .....	172
3.23. Tehnica evitării sau apropierii .....	176
3.24. Tehnica intenției <i>Sleight of mouth</i> (patternul intenției) .....	184
3.25. Tehnica mesajelor subliminale .....	189
3.26. Tehnica VAK: Cum să comunici la un nivel avansat cu inconștientul interlocutorului .....	193
3.27. Tehnici hipnotice: Limbajul hipnotic în negociere .....	204
3.28. Tehnica „piciorul în ușa” .....	213
3.29. Tehnica „ce e ieftin e scump”. Negocierea în afaceri – cum vând ceva scump? <i>Strategie în vânzări – ce e ieftin e scump</i> .....	217
3.30. Tehnica lucrurilor mici. Tips & tricks în negocieri .....	221
3.31. Tehnica interpretării nonverbalului. Limbajul trupului – cât este mit și cât este adevăr?	

Greșeli în interpretarea limbajului trupului .....	230
3.32. Tehnica celor cinci pași:	
Cum să convingi în cinci pași simpli .....	236
<b>4. Aplicații specifice în vânzări .....</b>	<b>241</b>
4.1. Cum negociem dacă suntem cumpărători .....	241
4.2. Reguli de aur în vânzări .....	244
4.3. Contracararea obiecțiilor.	
Rolul obiecțiilor în vânzări și de ce apar acestea .....	253
4.4. Prețul e prea mare?	
Strategii de contracarare a obiecțiilor (prețul este prea mare!) –	
Răspunde unei obiecții în cinci pași simpli .....	257
4.5. Cum vindem în situații de criză .....	268
4.6. Mai mult decât a vinde, customer care .....	272
4.7. Personal branding în vânzări .....	277
<b>Despre autor .....</b>	<b>284</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>285</b>

# Poruncile negociatorului

## Cele 10 porunci ale negociatorului

1. Dispui de resurse nelimitate pentru a fi un negociator de excepție.
2. Să nu te autosabotezi spunând „*nu pot*” sau „*este prea greu*”!
3. Să nu te lași niciodată călcat în picioare!
4. Iubește oamenii așa cum sunt, și nu așa cum ai vrea tu să fie!
5. Să nu faci rău niciodată partenerului de negociere!
6. Învață permanent și bucură-te de plăcerea negocierii!
7. Fii flexibil în negociere și adaptează-te permanent!
8. Să te ții de cuvânt, să nu minți și să nu înșeli niciodată!
9. Ghidează-ți negocierile astfel încât să câștige ambele părți!
10. Adu-ți aminte că în viață nu primești ce meriți, primești ce negociezi!

# Introducere

Prezenta lucrare reprezintă o incursiune interesantă în lumea negocierii. Într-un fel sau altul, fiecare dintre noi negociază permanent. Prin prisma exemplelor, a studiilor de caz și a expunerii conceptuale veți constata că negocierea poate fi un lucru pe cât de simplu, pe atât de plăcut. **Poruncile negociatorului** se vor regăsi exemplificate pe parcursul capitolelor, ele fiind într-un fel principiile care ar trebui să guverneze viața unui bun negociator.

Veți regăsi în această lucrare tehnici pe care le foloseați, dar nu știați că se numesc așa. Veți regăsi totodată și aplicații în negociere la care nu v-ați gândit până acum. Mi-am propus o abordare practică ușor de asimilat și de înțeles, astfel că puteți citi această carte fie alegând capitole la întâmplare, fie în ordinea în care subiectele au fost expuse, întrucât fiecare capitol poate fi înțeles separat. Puteți citi cu plăcere această carte, ea fiind o resursă de idei și de inspirație pentru orice negociator. Cartea se adresează atât persoanelor care vând, cât și celor care cumpără. Întotdeauna este loc de mai bine și veți vedea cum fiecare tehnică va aduce un aport în dezvoltarea dumneavoastră pentru a fi un negociator mai bun.

**Biblia negociatorului** poate aduce beneficii în viața dumneavoastră, unele măsurabile în bani, altele în resurse. Atunci când citiți tehnicile ar fi bine să vă gândiți în ce situații din viața dumneavoastră le-ați putea aplica. Veți constata că unele tehnici vă vor fi mai la îndemână să le aplicați decât altele. Nu există nicio tehnică care funcționează oricând și cu oricine. Important este să înțelegeți

tehnica, să vi se potrivească într-o oarecare măsură și să o aplicați cu omul potrivit la locul potrivit. Fiecare tehnică are expusă, de regulă, o variantă sau două în care poate fi aplicată, realitatea vă va demonstra însă că trebuie să vă adaptați fiecărei situații și să încercați să găsiți o tehnică potrivită, iar când ceva nu merge, este simplu: încercați altă variantă. Nu există tehnică supremă, există doar buni negociatori care știu să mute piesele pe „tabla negocierii”.

Capitolul 1 face o discuție generală despre primii pași în negociere, pregătirea negocierii și strategia potrivită în negocieri. În capitolul 2 vă voi prezenta legile care guvernează negocierea. Acestea sunt atât de des folosite și și-au dovedit atât de mult utilitatea încât au fost numite legi. În capitolul 3 sunt prezentate tehnicile cele mai întâlnite în negociere, însoțite de exemple practice. Capitolul 4 face o conexiune între NLP (Programarea Neurolingvistică) și Negociere. Probabil și acest capitol vă va captiva atenția. Capitolul 4 abordează în mod specific aplicațiile negocierii în vânzări, putând fi citit nu numai de oamenii care lucrează în vânzări, ci de toți oamenii de afaceri și mai ales de cumpărători.

Îmi place să primesc feedback. După ce citiți această carte scrisă din suflet și din experiență, puteți să-mi oferiți un feedback pe adresa de email [rujoiu@traininguri.ro](mailto:rujoiu@traininguri.ro) sau să intrați pe blogul meu personal [www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro). Mi-a plăcut întotdeauna să fac fericiți oamenii cu care lucrez. Îmi doresc ca la sfârșitul lecturării acestei cărți să puteți spune: „Da, pot să negociez mai bine și dispun de resurse nelimitate pentru a reuși. A negocia este o acțiune simplă, plăcută, care îmi poate aduce în viață foarte multe beneficii”.



# 1. Cu pași siguri în negociere

## 1.1. Puterea negocierii

Oamenii doresc să primească ceea ce merită, așa li se pare corect! De foarte multe ori însă, în viață nu primești ce meriți, primești ce negociezi. Chiar și atunci când mergeți la un interviu de angajare, de exemplu, vă negociați valoarea. Negocierea vă dă puterea de a valorifica mai bine ceea ce aveți sau ceea ce sunteți. **Atunci când nu negociați, fiți sigur de un lucru: nu se va pune preț pe ceea ce aveți de oferit.** Puterea negocierii vine din interior, vine din modul cum puneți problema.

*Negocierea îmbracă forme din ce în ce mai diferite. Ne-am obișnuit să vorbim de negociere numai atunci când avem o discuție față în față. Negocierea este însă peste tot. Atunci când scrii un articol pe un blog, negociezi valoarea ta, atunci când ai o discuție în familie despre alegerea unei soluții, atunci când prezinți o realizare a ta. Când interacționezi cu oameni fără un scop precis tot negociere este. Poate dorești numai să transmiți o imagine despre tine sau poate dorești să pui un preț pe ceea ce ai de oferit.*

Vi s-a întâmplat uneori să nu apreciați ceea ce ați primit. Presupunem că sunteți invitați să participați gratuit la un curs. Poate o să mergeți, poate că nu. Dacă în schimb ați plăti 500 € pentru acel curs, cu siguranță ați merge și v-ați analiza foarte atent participarea. Atunci când vă cumpărați o mașină și negociați foarte puțin, plecați cu impresia că dacă ați fi negociat mai mult poate ați fi scos un preț mai bun, moment în care apare un mic sentiment de regret. Cu cât plătiți mai mult, cu atât apreciați mai

mult; cu cât plătiți mai puțin, cu atât apreciați mai puțin. Când spun că plătiți mult, nu mă refer numai la aspectul financiar, mă refer și la timp, de exemplu. Dacă ați negociat timp de două ore și ați obținut ce doreați, plecați satisfăcut. Dacă negocierea a durat în schimb cinci secunde, în care ați obținut ceea ce doreați, probabil că la un moment dat vă veți întreba dacă nu ați fi putut mai mult, dacă nu cumva e ceva putred la mijloc etc. Negocierea vă dă o valoare mai mare, iar o valoare mai mare vă dă putere mai multă.

De exemplu, în hipnoză este foarte important ce părere are pacientul despre cel care îl hipnotizează. Ca urmare a convingerii subiectului, hipnoterapeutul îl poate pune în transă numai printr-o simplă privire. Acel hipnoterapeut poartă valoarea cu el, iar valoarea influențează. Interacționați mereu cu oameni care percep realitatea într-un anumit fel, iar negociind puteți ajunge să modificați felul lor de a o percepe.

Dacă sunteți tentați să spuneți da foarte repede, amânați puțin, mai stați pe gânduri, mai cereți ceva la schimb și negociați. În acest fel veți da un sentiment plăcut partenerului de negociere. Nu spuneți da imediat, intrați în jocul negocierii și veți fi mai apreciat atât dumneavoastră, cât și ceea ce aveți de oferit.

Sunt oameni care spun că ei nu negociază, uneori poate fi și aceasta o tehnică, însă a refuza constant negocierea dovedește de cele mai multe ori o lipsă de flexibilitate. Vă stau la dispoziție sute de tehnici de negociere, iar unele dintre ele vi se pot potrivi foarte bine. Atenție! Negociați permanent, însă atunci când riscați să pierdeți totul, renunțați!

Atunci când vi se cere ceva, oferiți, însă cereți altceva la schimb, orice, o promisiune, un zâmbet, adaptați-vă la situație! Veți fi surprinși că, în acest mod, ceea ce oferiți

## 1. Cu pași siguri în negociere

este apreciat mult mai mult. Poate că ați simțit uneori cum negociați cu copiii, cu părinții, cu partenerul de viață, cu șeful, cu doamna de la un ghișeu, cu mecanicul auto, cu operatorul de turism, cu colegii de serviciu, aproape cu oricine interacționați. Cu cât veți negocia mai mult, cu atât veți deveni un negociator mai bun.

Sper că v-am convins că merită să negociați!

### **Rețineți!**

**În viață nu primiți ce meritați, ci ceea ce negociați!**

#### **De reținut!**

*Există multe motive pentru care merită să negociați, iar mai jos menționez câteva:*

- câștigați o experiență unică cu fiecare negociere;
- vă faceți viața mai ușoară;
- câștigați mai mulți bani;
- aflați lucruri noi de fiecare dată;
- vă împliniți visele;
- dați sentimentul de satisfacție și partenerului;
- vă consolidați imaginea personală;
- câștigați încredere mai mare în voi;
- obțineți maximul posibil de la partener;
- puteți și nu vă costă nimic;
- înveți să prețuiești lucrurile la adevărata lor valoare!

### 1.3. 10 motive pentru care merită să negociezi

În continuare voi expune câteva motive, care sper să vă convingă că merită să negociați. Negocierea este o artă care nu aparține doar unor oameni! Această artă, după cum vă veți convinge în continuare, poate fi învățată și practică, atât în viața personală cât și profesională!

#### 1. Puteți și trebuie

**Primul motiv** pentru care merită să negociați este **în-săși finalitatea negocierii**. O vorbă mai veche spune: **în viață nu primești ceea ce meriți, ci ceea ce negociezi**. Negocierea este o abilitate care poate fi învățată și exersată. Merită să negociați pentru că puteți face acest lucru, merită să negociați pentru că numai așa puteți obține mai mult.

#### 2. Există o „plăcintă” mare

Am folosit o metaforă pentru a defini acest al doilea motiv pentru a vă face să înțelegeți mai ușor. Este vorba aici despre o poziție perceptuală a minții care de cele mai multe ori ne frânează atunci când credem că nu mai putem obține nimic, fie că nu este nimic pentru noi, fie că este prea târziu pentru a negocia. Această „plăcintă” există, trebuie doar să ajungeți la masa la care această plăcintă se împarte. Mai mult decât atât, nimic nu vă oprește în a solicita această împărțire. Nu puține sunt situațiile în care credem că totul este pierdut și totuși mai încercăm ceva, din datorie față de noi, pentru a ști că am încercat totul. Surpriza poate fi aceea că se poate obține mai mult, că atunci când credeam că totul este pierdut lucrurile au ieșit într-un final bine. Prin urmare, există o plăcintă mare, trebuie doar să găsiți calea potrivită de a cere o bucățică din ea, sau poate în negociere constatați

că mai există, în afară de plăcintă, și un alt tort de care nu știți.

### 3. Sunteți la fel de puternici ca partenerul de negociere

Al treilea motiv pentru care merită să negociați este pentru a vă pune în valoare. Trebuie să aveți o mentalitate de om „care poate mișca munții din loc”. În niciun caz nu trebuie să aveți o poziție de inferioritate, de om mai slab. Căutați acele motive care vă fac la fel de puternici ca și partenerul dumneavoastră. Cei mai abili negociatori folosesc acest atu, anume încrederea în forțele proprii, încrederea că pot fi la fel de buni și la fel de puternici cum este partenerul lor de negociere!

### 4. Negociatorul nu vă este dușman

S-au dus vremurile în care negociatorul era dușmanul numărul unu! Strategia conform căreia într-o negociere trebuie să existe un învingător și un învins nu se mai aplică în zilele noastre. Negocierea modernă pleacă de la premisa că fiecare trebuie să câștige. Această strategie este numită *Win – Win*. Partenerul de negociere nu vă este dușman, este acela care vă poate face viața mai bună, este acela care vă poate ajuta în schimbul a ceva.

### 5. Negocierea generează un sentiment de autoprețuire

A negocia permanent naște un sentiment de autoprețuire. Veți învăța mai multe lucruri despre voi, despre calitățile voastre. A negocia înseamnă a exersa abilitățile care vă pun în permanență în valoare. Oamenii de succes sunt aceia care se apreciază corect. Acest sentiment de autoprețuire generează o stare de confort. Trebuie să aveți grijă să nu transformați acest sentiment de autoprețuire în aroganță sau înfumurare. Prin urmare, negociind, cu siguranță veți câștiga ceva pentru voi, anume acest sentiment de autoprețuire.

## **6. Negocierea nu este o luptă de orgolii**

Am ținut să aduc în discuție și acest amendament pentru a vă face mai degrabă să înțelegeți ce *nu este negocierea*. Lupta de orgolii este o luptă de orgolii și atât, nu este negociere. Nimic nu ne oprește în a face totul pentru a demonstra că orgoliul nostru nu poate ceda. A nu se înțelege însă că ar trebui să ne lăsăm călcați în picioare, spun doar că atunci când luptăm cu orgoliile nu intrăm sub incidența negocierii, ci avem de-a face cu ciocniri ale caracterelor sau ale ambițiilor nemăsurate, care nu pot fi productive sau benefice părților!

## **7. Negociați pentru a vă împlini visele**

Trebuie și merită să negociați pentru a vă împlini visele. Știm cu toții că fără muncă nu putem să ne împlinim visele. Cu toate acestea, sunt oameni care muncesc foarte mult și nu reușesc să-și îplinească visele. Oamenii de succes, în afară de muncă și, poate, și puțin noroc, au mai făcut ceva, și anume AU NEGOCIAT! O negociere bună înseamnă un pas pentru împlinirea viselor voastre. Prin urmare: îndrăzniți să negociați pentru a vă împlini visele!

## **8. Aflați lucruri noi**

Negociind, veți afla lucruri noi. Puteți citi ziare, reviste, vă puteți uita la televizor sau puteți citi o carte și spune că ați aflat lucruri noi. Acest lucru este foarte adevărat, însă negocierea vă mai aduce ceva, și anume informații pe care altfel nu le puteți afla. Negocierea este un prilej unic de a întreba și de a afla lucruri noi. În cadrul unei negocieri se vor aduce în discuție aspecte la care nici nu vă gândeați. Într-o negociere trebuie să fiți curioși pentru a afla mai multe. Cu cât aflați mai multe lucruri, cu atât vă veți îmbogăți mai mult. Acest aspect vă poate ajuta în

negocierea respectivă sau în negocierile viitoare. Cu cât veți ști mai multe, cu atât veți fi mai puternici!

### **9. Acumulați experiențe unice**

Acest penultim motiv pentru care merită să negociați face apel la ceea ce nu poate fi citit undeva într-o carte. Fiecare negociere este o experiență unică. Experiența este combustibilul pentru perfecționare și ajustare permanentă! Aceste experiențe unice vă vor ajuta să nu cădeți în plasa teoreticienilor, vă vor ajuta să nu fiți buni negociatori doar la nivel de discurs, ci și în practică. Cu cât veți avea mai multe experiențe, cu atât veți negocia mai bine!

### **10. Învățați să prețuiți lucrurile la adevărata lor valoare**

Puteți ști cât valorează, să zicem, o mașină nouă, pentru că este simplu, vă uitați într-un catalog. Puteți, de asemenea, să știți cât valorează un calculator, o mașină de spălat sau o sticlă de apă minerală. Veți ști într-adevăr cât valorează aceste lucruri, dar acestea sunt rupte dintr-un context al negocierii! Practicând negocierea veți afla cât contează o concesiune pe care o faceți, cât valorează o concesiune pe care v-o face partenerul. Veți învăța, de asemenea, să evaluați un termen de livrare sau să evaluați o relație cu cineva și ce vă poate aduce acel lucru!

Negociind veți învăța să evaluați lucrurile la o valoare reală, la o valoare prinsă într-un context bine definit și vă asigur că nu veți afla din niciun catalog că valoarea relației dumneavoastră cu partenerul valorează 2542 euro. A fost o cifră întâmplătoare acest 2542, iar exemplul dat a fost forțat pentru a vă face să înțelegeți că sunt lucruri care nu au valoare fixă, de multe ori nici măcar nu au o valoare financiară, ci au una care poate fi negociată, folosită și evaluată corect!

Sper că prin aceste motive am reușit să vă conving că merită să negociați și sper că motivele vi se par totodată plauzibile. Voi încheia această temă printr-o notă mai puțin oficială, printr-o glumă pe care am citit-o la un moment dat undeva pe internet:

*„Doi călugări se plimbau prin curtea mănăstirii. Numele unuia era Pavel, iar al celuilalt Iacob. Iacob trăgea tacticos din țigară în timp ce citea Biblia.*

*Pavel, foarte indignat, îl întreabă:*

**Pavel:** *Dragă Iacob, cum se face că starețul te lasă să fumezi, pentru că și eu l-am întrebat și mi-a spus că nu am voie!*

**Iacob:** *Pe mine starețul m-a lăsat. Dar sunt curios ce l-ai întrebat?*

**Pavel:** *Păi l-am întrebat dacă mă lasă să fumez în timp ce citesc Biblia și răspunsul lui categoric a fost nu!*

**Iacob:** *Vezi tu, mai Pavele, eu l-am întrebat altfel: «Preasfințite Starețe, crezi că în timp ce fumez aș putea să citesc și Biblia?» Iar răspunsul lui a fost că se poate!”*

Mai citiți o dată această glumă să vedeți cum schimbarea poziției perceptuale poate schimba rezultatul unei discuții! Vedem cum Iacob este un negociator, iar Pavel mai puțin!

**De reținut!**

- Negocierea se face pe picior de egalitate.
- Negocierea nu este o luptă de orgolii.
- Negociatorul nu vă este dușman.
- În viață nu primești ceea ce meriți, ci ceea ce negociezi!