

EDITURA PARALELA 45

IGOR RÎZOV

Scoala de  
**negociere**  
Kremlin

**Editor: Călin Vlasie**  
Redactare: Mugurel Butuza  
Tehnoredactare: Mihail Vlad  
Corectură: Mihaela Pogonici  
Pregătire de tipar: Marius Badea  
Design copertă: Ionuț Broșțianu

**EPP**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**RÎZOV, IGOR**

**Școala de negociere Kremlin** / Igor Rizov ; trad. din lb. rusă de Antoaneta

Olteanu. - Pitești : Paralela 45, 2017

ISBN 978-973-47-2568-7

I. Olteanu, Antoaneta (trad.)

821.161.1

*Кремлевская школа переговоров*

Игорь Рызов

© Рызов И., текст, 2017

© Оформление. ООО «Издательство«Э», 2017

Copyright © Editura Paralela 45, 2017

Prezenta lucrare folosește denumiri ce constituie mărci înregistrate, iar conținutul este protejat de legislația privind dreptul de proprietate intelectuală.

[www.edituraparelela45.ro](http://www.edituraparelela45.ro) | [www.cartearomaneasca.ro](http://www.cartearomaneasca.ro)

**PREMIUL BEST RUSSIAN BUSINESS BOOK 2016**

**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
<b>Capitolul 1. Cum să nu mai pierdeți și să începeți să trageți foloase din negocieri.....</b>	<b>13</b>
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
<b>Capitolul 2. Cum deosebiți compromisul de niște concesii inutile.....</b>	<b>97</b>
1. Formarea bugetului de negociere. Patru componente principale care influențează rezultatul.....	97
2. Construiți poligonul „magic” al intereselor .....	106
<b>Capitolul 3. Principalele cinci metode de a obține rezultate în negocierile dure .....</b>	<b>117</b>
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 „gazdă” duce spre succes .....	131
5. Căutarea îndreptării .....	136

<b>Capitolul 4. Cum se poartă negocieri în condiții dure.....</b>	<b>139</b>
1. Cum să vă feriți de presiuni și manipulări în timpul negocierilor .....	140
2. Trei pași importanți care vă permit controlarea emoțiilor .....	147
<b>Capitolul 5. Șapte tehnici care vă permit să ajungeți la o înțelegere     cu un oponent dur.....</b>	<b>153</b>
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
<b>Capitolul 6. Cum schimbați treptat și subtil punctul de vedere     al oponentului .....</b>	<b>207</b>
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 „alegera 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
<b>Capitolul 7. Construirea foii de parcurs a negocierilor.....</b>	<b>237</b>
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

## PREFAȚA AUTORULUI

---

Ce vă împiedică să îndepliniți în proporție de 100% tot ce gândiți? Evident, depinde de situație. De fiecare dată când cineva vrea să înfăptuiască ceva, dacă e un om practic, mai întâi se întrebă: ce obstacole va trebui să depășesc? Și adesea ajunge la concluzia că lista obstacolelor este aproape infinită. Dar ce-i împiedică pe cei care negociază, de cele mai multe ori chiar având suficientă experiență, să-și atingă scopul? Niște viziuni inflexibile, inacceptarea compromisului, ambițiile personale...? Lista poate continua.

Mi se pun deseori asemenea întrebări la traininguri. Și de fiecare dată răspund ținând cont de fiecare situație concretă. Totuși, cu trecerea timpului am văzut că merită să abstractizez răspunsurile. Ca urmare, a apărut această carte care nu dă pur și simplu răspunsuri. Am încercat să scriu un manual pentru una dintre disciplinele cele mai complexe ale trainingului de afaceri: cartea de căpătâi a negociatorului. În paginile acestei cărți sunt adunate exerciții care vă vor ajuta nu numai să aflați diferite metode pentru niște tratative de succes, dar și să vă antrenați imediat. Cartea aceasta va deveni cel mai bun instrument de negociere al dumneavoastră, arsenalul dumneavoastră de „procedee de luptă”.

Când spun „dumneavoastră” îi am în vedere, în primul rând, pe cei care văd în negocieri atât o știință, cât și o artă. Cartea va fi utilă celor care vor să se pregătească din timp pentru negocieri, să ia în calcul toți pașii posibili și variantele desfășurării evenimentelor. Și astea nu sunt vorbe goale.

Când am studiat în seminare și traininguri, inclusiv în cele de la Camp Negotiation Institute (SUA), am încercat mereu să surprind tot ce este mai valoros în viață. Toate ideile expuse în aceste pagini au fost trecute

prin prisma interpretării personale, a experienței și conștiinței mele. Toate exemplele date provin din experiența personală. Toate recomandările și sfaturile au fost mult timp șlefuite în practică, iar utilitatea lor a fost analizată cu grijă. De către cine și când?

Să-mi ierte cititorul aparenta lipsă de modestie, dar răspunsul va fi – de către mine. Un om cu o experiență în vânzare și cumpărare de peste 17 ani. Un om care a fost nevoit să poarte negocieri complicate – și adesea, la prima vedere, lipsite de orice speranță –, negocieri de afaceri în aproape mai mult de jumătate din ziua lui de muncă de 16 ore.

De fapt, poate că cititorul are deja cunoștință de prima mea carte, *Negocieri dure*. Sau a auzit de ea de la prieteni ori cunoștințe. Mă grăbesc să-i „dezamăgesc” pe cei care încă nu au citit-o: titlul primei mele cărți nu înseamnă deloc că tehnicile negocierilor au vreo legătură cu duritatea sau presiunea excesivă. Dimpotrivă!

Sunt de acord, în zilele noastre ne ciocnim adesea de „măgari”, „ticăloși”, „tancuri”, „regi” și alte personaje asemănătoare cu care totuși trebuie să avem de-a face. Uneori, stilul de negociere al unor astfel de „indivizi”, dacă nu descurajează și nu te lasă perplex, cel puțin produce dificultăți în obținerea rezultatului dorit.

În cartea aceasta am să vă prezint și tehnicile speciale ale negocierilor dure, folosite inclusiv de către serviciile speciale. Cartea vă permite să învățați principalele strategii de inițiere, menținere și conducere în situații complicate ale negocierilor. De asemenea, să elaborați și să aplicați în practică deprinderi care vă vor permite să controlați desfășurarea unor negocieri dure. Neapărat să elaborați – tocmai de aceea am să vă dau așa de multe exerciții. Doar negocierile sunt în primul rând practică! Succes!

# INTRODUCERE

---

Fiecare dintre noi ține foarte bine minte de ce anume era pasionat și când era mic de tot, și când a mai crescut puțin, ori când a fost admis la facultate... Eu, când am ajuns student, ca mulți colegi de vârsta mea, am început să fac karate: e ceva interesant, aducător de prestigiu, și, ce dracu', doar sunt bărbat! Cititorul își poate imagina foarte bine cum se desfășoară antrenamentele în asemenea cluburi: în niște săli de sport spațioase, un antrenor îi învață pe copiii diferite procedee, deprinderi, tehnici. Și, desigur, le dă un ordin sever: niciun fel de conflicte pe stradă! Noi, evident, ne luptam, dar în sala de sport contactul era mereu restricționat – e periculos, e interzis. Atunci ne puteam considera foarte bine (și, în principiu, așa și făceam) luptători de succes – participam la concursuri și cantonamente în alte localități, mergeam în tabere sportive, studiam procedee, le perfecționam, ne demonstram competențele la competiții de diferite niveluri... Și, desigur, câștigam, primeam centuri. Așa că pe bună dreptate ni se părea că suntem niște luptători serioși, încrezători în noi și în forțele noastre. Dar lucrurile au fost puse la punct de o întâmplare banală. Într-o noapte, mă întorceam cu băieții de la antrenament. S-au apropiat de noi trei băieți care, după înfățișare, clar erau huligani și ne-au cerut un foc. În asemenea situație „a cere un foc” nu este deloc ceva nevinovat, este perfect logic să te aștepți la urmări în stilul „clasicii genului”. Ce decizie am luat? E clar care. Plini de încredere în profesionalismul nostru, am decis imediat să acceptăm lupta. Cum să nu: doar suntem sportivi, stăpânim adevărata artă marțială, neapărat trebuia să învingem. Trebuia, dar...

Tocmai atunci a apărut un „dar”, și a fost cel decisiv. Cititorul a înțeles deja că prognoza noastră fusese neadekvată. Da, am fost făcuți praf, cum



se spune, au dat cu noi de pământ. Și, să o spun cinstit, am încasat-o tare, și fizic, și moral. Huliganii aceia de pe stradă s-au dovedit a fi mai iuți și mai puternici decât noi. De fapt, spre deosebire de noi, ei nu dispuneau de niciun fel de tehnică de luptă învățată special, predată de antrenori. Dar tehnica noastră nu ne-a fost nici de cel mai mic folos! Și atunci concluzia este că un bătaș de stradă e mai puternic decât orice sportiv care se antrenează în sală. De ce? Pentru că sportivul are anumite deprinderi, are antrenament, dar îi lipsește contactul fizic. Iar luptătorul cel mai serios și mai puternic este cel care stăpânește la perfecțiune și tehnica, și procedeele de pe stradă.

Aici este momentul să facem o observație: procedeele de pe stradă nu trebuie să fie desconsiderate. Din punct de vedere științific, ele n-ar trebui să funcționeze, dar în viață funcționează la tot pasul, și încă cum! Atunci eram tineri, abia începeam și noi să adunăm ceva experiență. de aceea am subestimat forța „străzii”.

Care este rostul amintirilor mele? – se va întreba cititorul. Oare autorul vrea să dea de înțeles că, în loc de luptă, acești mari karatiști-pericol public ar fi trebuit să ducă niște negocieri iscusite? Despre asta e cartea?

Da, cartea este despre negocieri. Dar lucrul cel mai important în ea este tehnica negocierii. Intrând în domeniul negocierilor intrați de fapt în luptă. Și aici trebuie să știți precis cum să acționați corect – după teorie. Dar trebuie să știți și să vă opuneți „bătașilor de stradă” care nu știu teorie științifică.

Cartea pe care o țineți în mână reunește o mulțime de procedee științifice folosite în lumea actuală a negocierilor. Dar, în același timp, conține acea bogată experiență de viață adunată în procesul personal de ducere a negocierilor – atât în domeniul afacerilor, cât și în viață, atât în relațiile cu structurile de putere, cât și în comunitatea de afaceri.

# 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. Gromiko

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 știi, 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 cerească 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 colaborăm 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.



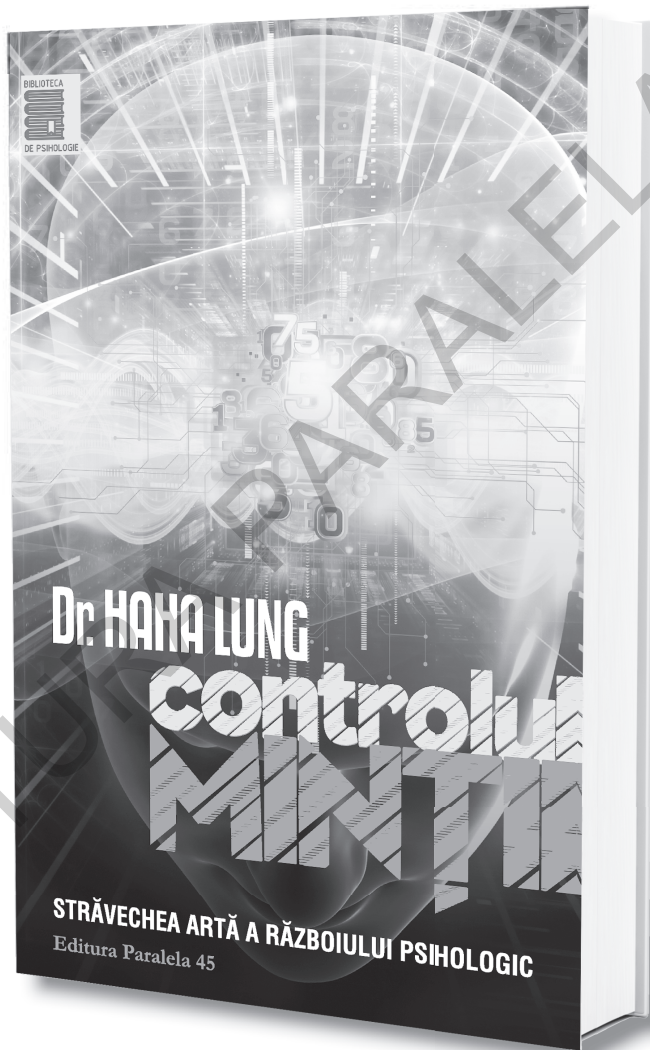
Negocierile nu sunt runda finală, cea care stabilește învingătorul și perdantul, sunt un **proces**. Și uneori unul destul de lung. De aceea, de la bun început, trebuie să ne scoatem din cap ideea că negocierile sunt doar o rundă dintr-un duel. Atitudinea față de negocieri trebuie să fie numai din perspectiva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

ALTE NOUȚĂȚI  
CARE ÎȚI POT SCHIMBA VIAȚA:



BIBLIOTECA  
DE PSIHLOGIE

MIHAIL LITVAK

psihologie  
PSIHOLOGIE

MANUAL ELEMENTAR  
Editura Paralela 45

EDITURA PARALELA 45