**Definirea conceptului de negociere**

 **Personalitatea negociatorului. Stiluri de negocieri**

 **Tehnici de negociere**

 **Paşi fundamentali într-o negociere**

 **Greşeli critice în negociere**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

*să caracterizeze* personalitatea negociatorului;

*să analizeze* tendinţele de dezvoltare a tehnicilor etice de

negociere;

*să propună* modalităţi de negociere caştig/caştig;

*să anticipe* evoluţia pieţelor şi tipurilor de negociere in viitor;

*să proiecteze* soluţii de rezolvare a conflictelor apărute in

negociere;

*să elaboreze* sistemul de prezumţii argumentate in negociere;

*să determine* riscurile in negociere;

*să direcţioneze* negocierea in sens etic.

***Conceptecheie:***

**negociere, negociator**

 **Definirea conceptului de negociere**

Succesul activităţii factorului de decizie este in mare măsură dependent

de capacitatea lui, reprezentand instituţia in cauză, de a realiza

diverse acte de negocieri in cadrul colectivităţii pe care o conduce

sau cu alţi subiecţi.

Dicţionarul constată că *negociere* inseamnă „a trata cu cineva incheierea

unei convenţii economice, politice, culturale etc.; a intermedia,

a mijloci o afacere, o căsătorie; a efectua diverse operaţii comerciale

(de vanzare de titluri, de rente etc.)”.

Negocierile au fost examinate de specialişti şi definite in concordanţă

cu aria de aplicare preconizată.

Deseori negocierile sunt anticipate de diverse conflicte antagoniste

şi, deci, pot fi examinate ca „o procedură de rezolvare paşnică a conflictelor,

intr-un mod indirect, prin intermediul reuniunii reprezentanţilor

oficiali ai părţilor conflictuante intru incheierea unui acord accep-

77

tabil pentru toţi”. Acest nivel de negociere este foarte complicat

pentru realizare şi necesită cunoaşterea perfectă atat a procedeelor

psihologice de aplanare a conflictelor, cat şi a tehnologiei organizării

negocierilor.

Momentul comun pentru toate trei niveluri de negociere constă in

căutarea căilor de colaborare, iar poarta de intrare in cooperare, după

cum menţiona E. Spaltro, este creativitatea.

Tocmai de aceea se consideră că nu oricare situaţie, cand se efectuează

o repartizare cantitativă care constată doar prezenţa părţilor şi

nu satisface pe nimeni, poate fi numită negociere. Asemenea caz va fi

interpretat ca un proces de căutare creativă a soluţiilor benefice pentru

ambele părţi.

Această logică generativă face din negocieri o formă de raport intre

două sau mai multe părţi, care găsesc necesar de a stabili o schimbare

in urma căreia se rezolvă o problemă sau se ajunge la o inţelegere

ce majorează oportunitatea interesului comun.

 **Personalitatea negociatorului. Stiluri de negocieri**

Negocierile sunt efectuate de persoane concrete şi, evident, formula

de realizare a negocierilor este determinată de particularităţile

acestor indivizi. Nu punem la indoială că impactul acestor acţiuni modifică

substanţial insăşi procedura, dar succesul lor este „programat”

de felul cum se vor manifesta participanţii. Talentul de pertractare a

procesului de decizie predetermină declanşarea negocierilor şi rezultatul

lor.

Negociatorii invaţă foarte repede că, dacă işi doresc succesul, trebuie

să ofere ceva pentru a obţine ceea ce le trebuie. Adevărata calitate

de negociator este capacitatea de a stabili ce anume să oferi, cand să

oferi, de ce să oferi, cat de mult să oferi şi ce să aştepţi in schimb. Pentru

a fi un negociator experimentat, o persoană trebuie să ştie să manevreze

lucrurile in aşa fel incat să se poată dispensa de ceea ce oferă, iar

ceea ce primeşte să-i satisfacă nevoile. Tehnicile utilizate pentru indeplinirea

acestui scop sunt cunoscute ca strategii şi tactici. O strategie

este planul de acţiune global, utilizat in cadrul negocierii. Tacticile

sunt metodele utilizate pas cu pas pentru implementarea strategiei.

De exemplu, Stati şi Druţă s-au decis să-şi cumpere o casă acum

trei luni. Prima lor opţiune este o casă situată intr-un cartier nou, la

78

preţul de 100.000 u.c. (cu aproape 10.000 u.c. mai mult decat pot ei

oferi). Stati crede că ar trebui să facă o ofertă, dar Druţă se indoieşte

că ar putea să obţină o reducere semnificativă.

Stati decide să facă totuşi cateva cercetări in zonă şi află că mai

multe case, printre care şi cea pe care şi-o doresc ei, sunt puse in vanzare

de aproape un an. Toate sunt case de calitate dar, din cauza problemelor

economice, vanzările sunt destul de reduse. Stati il convinge pe

Druţă că nu au nimic de pierdut dacă prezintă o ofertă. După o planificare

minuţioasă, ei stabilesc o intalnire cu persoana care se ocupă de

vanzarea caselor din zonă.

***Ofertă redusă*** - ei incearcă să ofere cel mai mic preţ şi să cumpere

la nivelul, estimat de ei, al costului suportat de constructor.

Stati şi Druţă il informează pe vanzător că le place cu adevărat

casa şi că ar fi sincer interesaţi să o cumpere la un preţ de 80.000 u.c.

***Evaluarea pretenţiei*** - s-a stabilit că agentul cere mai puţin decat

preţul iniţial, dar nu se poate mulţumi cu 80.000 u.c. Sarcina celor

doi este de a evalua cu cat de mult este dispus vanzătorul să scadă

preţul sub 100.000 u.c.

Agentul, vizibil şocat, răspunde: „este imposibil. Nu avem nici

măcar ce discuta!” Stati şi Druţă anticipează acest răspuns şi intreabă:

„Dacă nu acceptaţi 80.000 u.c., atunci cat acceptaţi?”

***Provocarea*** - o strategie menită să-l pună la punct pe celălalt

aflat in defensivă, cu scopul de a obţine anumite concesii. Aici părţile

vin aproape de faza de **evaluare**, cand se determină oferta reală a

agentului.

*Agentul face cateva calcule inainte de a spune: „90.000 u.c., dar*

*trebuie să plătiţi cel puţin un avans de 20.000 u.c. in numerar”. Deşi*

*sperau la o contra-ofertă mai joasă, Stati şi Druţă sunt dispuşi să accepte*

*şi acest nivel de preţ. Druţă mai incearcă o strategie, spunand:*

*„Avansul nu este o problemă, dar am inţeles că locuinţa de vizavi a*

*fost deja vandută cu 15.000 u.c. mai puţin decat preţul iniţial. De ce nu*

*aţi face acelaşi lucru şi pentru noi?”*

***Amânarea*** - Stati şi Druţă işi iau o pauză pentru a-şi oferi, atat

lor, cat şi vanzătorului, timpul necesar pentru reevaluarea poziţiilor.

Amanarea unei decizii arată adesea că răbdarea este profitabilă.

79

*Agentul reacţionează spunand: „Casa despre care vorbiţi a fost*

*mai scumpă; de aceea am avut o marjă mai mare. Poate că aş putea să*

*mai reduc preţul puţin, să zicem la 86.000 u.c., dar numai dacă ne prezentaţi*

*oferta dvs. astăzi, in scris, impreună cu avansul de 20.000 u.c.”.*

*Stati şi Druţă, simţand că sunt foarte aproape de realizarea scopului*

*lor, răspund: „Să ştiţi că ne place foarte mult această casă, dar costă*

*prea mult faţă de cat putem plăti. Scuzaţi-ne puţin, pană discutăm cum*

*ne-am putea mări oferta. Nu aţi putea şi dvs. să vă reevaluaţi puţin*

*poziţia?”*

***Împărţirea diferenţei*** - Stati şi Druţă işi calculează cu grijă propria

contra-ofertă şi speră ca agentul fie să o accepte, fie să propună

**împărţirea diferenţei**. Rezultatul a fost un preţ de vanzare la mijlocul

diferenţei dintre ultima ofertă a agentului şi contra-oferta lui Stati şi

Druţă. *Druţă şi Stati revin după o oră şi oferă 83.000 u.c. Agentul le*

*spune: „Am vorbit şi eu cu constructorul cat eraţi plecaţi, ca să văd*

*dacă putem face alte concesii. A mai cedat puţin, dar nu este de acord*

*cu 83.000 u.c. Totuşi, dacă sunteţi dispuşi să impărţiţi diferenţa şi să*

*plătiţi 84.500 u.c., atunci incheiem targul, cu condiţia să semnaţi*

*documentele şi să depuneţi astăzi avansul de 20.000 u.c.”. Stati şi*

*Druţă se privesc unul pe altul şi acceptă oferta cu plăcere.*

Pentru a convinge un cumpărător să ia o anumita decizie, un negociator

trebuie să ţină cont de următoarele sfaturi:

Să adapteze la cumpărător fiecare argumentaţie de

vanzare, deoarece o bună cunoaştere a fiecărui cumpărător şi a

aşteptărilor acestuia este foarte importantă. Nu trebuie neglijate

cele mai simple elemente, cum ar fi, de exemplu, să-i amintiţi

cumpărătorului că deja aţi lucrat pentru el. De asemenea, nu

trebuie neglijate sursele de informaţii.

Să-l ajute pe client să-şi indeplinească mai bine

sarcinile, deoarece acesta, la randul lui, aşteaptă sfaturi pentru a

vinde mai bine in continuare. Ei doresc chiar şi idei pentru a

anticipa evoluţia pieţelor.

Să imprime conversaţiei un ton simpatic, dar in

acelaşi timp să rămană autentic. Apoi trebuie să se asigure că-şi

cunoaşte mai bine clientul, identificandu-i precis funcţia. De

asemenea, este necesar a alege cuvintele care-l vor convinge mai

80

bine pe client. In plus, pentru a imprima personalităţii sale

prestanţă, recurge la utilizarea cuvintelor şi obiectelor din

domeniu: fax, fotocopiator, calculator, ceea ce influenţează benefic

asupra calităţii, preţului sau serviciului.

Să menţină legăturile şi după incheierea afacerii, prin

vizite frecvente, ceea ce presupune o investire de timp, insă

clientul va aprecia acest lucru. O altă modalitate este de a-i cere

clientului sfaturi pentru ameliorarea serviciilor prestate, prin

participarea acestuia la mese rotunde consacrate anumitor

proiecte.

Un cumpărător, pentru a inregistra succes intr-o negociere,

trebuie să cunoască cele patru tipuri de parteneri (negociatori) cu care

ar putea avea relaţii:

1. Stilul ***provocator*** plin de familiaritate, umor care utilizează

fraze de genul: „la ce foloseşte acest produs?”, „nu prea sunteţi bine

dispus astăzi?” Pentru a depăşi acest impas, celălalt partener (vanzătorul)

trebuie să pună in evidenţă latura inovatoare a produsului mai degrabă

decat partea tehnică, să utilizeze prezentări video, pe CD-ROM,

să fie autentic, natural şi chiar puţin provocator. Orice atitudine prea

formală il va enerva pe negociator.

2. Stilul ***emfatic,*** foarte vorbăreţ, el povesteşte deschis celorlalţi

viaţa sa, preocupările sale, dorind a fi admirat de toată lumea. Acest

tip de negociator utilizează fraze de genul: „sunt incantat să lucrez cu

dvs.”, „apreciez mult propunerea acestui preţ”, „mi-e teamă că nu o să

pot accepta oferta dvs.”. Cealaltă parte trebuie să ştie să-i vorbească la

inceputul intalnirii despre copiii săi, vacanţe şi pasiuni, să ia o atitudine

surazătoare şi să-i acorde prioritate in a vorbi mai mult.

3. Stilul ***perseverent*** este dominat de raţionalitatea lucrurilor,

deoarece totul trebuie să fie logic şi structurat. Puţin pretenţios, el se

simte uşor superior faţă de ceilalţi, dovadă că foloseşte imbrăcăminte

sobră şi chiar austeră. Acest tip de negociator foloseşte fraze de genul:

„Aţi adus cifre ca dovezi?”, „faptele sunt incontestabile”, „nu pare să

fi inţeles fondul ideilor mele”. De aceea, partenerul trebuie chiar de la

inceput să indice durata intalnirii, să aducă dovezi prin cifre, grafice,

81

date statistice, să fie foarte informat şi să evite gesturi familiare şi

orice manifestare a emoţiei.

4. Stilul ***determinat*** este specific unui om de acţiune căruia ii

plac banii şi reuşita, care este nerăbdător şi aşteaptă să fie sedus repede.

Poartă costume de mare marcă cu o lejeră tentă de originalitate.

Acest tip de negociator recurge la fraze de genul „vă pierdeţi prea

mult in detalii”, „repede, pentru că nu am decat cateva minute la dispoziţie”.

De aceea, partenerul trebuie să-şi anunţe incă de la inceput

planul, să treacă direct la subiect evocand rezultatele şi beneficiile

unei propuneri. Intrucat negociatorul este un tip determinat care preţuieşte

timpul, partenerul trebuie să evite detaliile şi flerul artistic.

**Tehnici de negociere**

Sunt des intalnite situaţiile cand un partener incearcă să preia

iniţiativa in procesul de negociere, să menţină conducerea discuţiilor,

căutand să dezechilibreze poziţia celeilalte părţi, determinand-o să

facă o serie de concesii.

Tehnica salamului este utilizată pentru a realiza un obiectiv

puţin cate puţin şi nu dintr-un singur pas major. Această tehnică se

bazează pe următorul raţionament: „Dacă vrei să intri in posesia unui

salam pe care adversarii tăi il apără cu indarjire, nu trebuie să te repezi

să-l smulgi. Trebuie să incepi prin a-ţi tăia o feliuţă foarte subţire. Proprietarul

salamului fie că aproape nu observă acest lucru, fie că nu-i

acordă o atenţie deosebită. In ziua următoare iţi mai tai incă o felie,

apoi alta şi astfel, puţin cate puţin, salamul trece in posesia ta”.

*De exemplu, dacă am vrea să cumpărăm 5 ari de teren de la un*

*domn bătran care, din motive sentimentale, nu prea vrea să vandă in*

*acel moment decat un singur ar, şi dacă nu suntem grăbiţi in a face*

*acest lucru, ii putem propune bătranului să cumpărăm un ar de teren*

*la inceput, cu opţiunea de a cumpăra şi restul terenului, cate un ar in*

*următorii 4 ani.*

Metoda faptului implinit s-a folosit atunci cand locuitorii unui

orăşel numit Hillview s-au trezit intr-o dimineaţă că un constructor

local le-a tăiat varful dealului care constituia una din cele mai frumoase

privelişti ale locului. Antreprenorul nu avusese aprobarea legală

dar, odată inlăturat varful dealului, acesta nu mai putea fi pus la loc.

Antreprenorul a apelat la *metoda faptului implinit.* El a trecut la acţiune

82

pentru a-şi indeplini obiectivul, asumandu-şi riscul de a fi blamat de

cetăţeni, deoarece nu a vrut să cheltuiască bani, timp şi efort pentru

a urma căile obişnuite de rezolvare. Constructorul poate spune: „am

făcut ce am vrut, aşa că nu ştiu să mai ai ceva de spus acum”. Dar este

un mod de abordare riscant. Cel care foloseşte o asemenea strategie

trebuie să inţeleagă şi să accepte consecinţele, in cazul in care eşuează.

De exemplu, să presupunem că acelaşi constructor şi-ar fi făcut mai

tarziu un gard, violand astfel alte legi locale. De această dată, insă, protestul

cetăţenilor ar fi putut avea ca rezultat impunerea demolării gardului

şi mutarea antreprenorului in alt loc, cu cheltuieli considerabile.

*Exemple in care se poate folosi această metodă*: dacă ni se trimite

un contract conţinand o clauză cu care nu am fost de acord şi pe care

am găsit-o inacceptabilă, putem recurge şi noi la metoda faptului implinit,

eliminand clauza inacceptabilă din contract, după care trimitem

contractul inapoi.

Practica- standard este o strategie utilizată pentru a-i convinge

pe alţii să facă sau să nu facă anumite lucruri, pe baza aşa-numitei practici

obişnuite. De cele mai multe ori, această strategie funcţionează,

deoarece se presupune că practica standard este calea cea mai bună şi

cea mai sigură pentru a realiza ceea ce vrem să realizăm. Contractele

standard sunt un exemplu de o asemenea strategie. Partea care sugerează

utilizarea unui contract standard presupune că nimeni nu vrea

să-l schimbe, deoarece acesta reflectă lucruri asupra cărora alţii, in circumstanţe

similare, au căzut de acord. Adesea, cealaltă parte acceptă

propunerea, dar cei care doresc să incerce o modificare, pot obţine

rezultate bune.

Un exemplu al aplicării acestei practici este acela in care un instalator

a incheiat un contract pentru montarea instalaţiei intr-o casă nouă

şi care comunică beneficiarului următoarele condiţii de plată: 30% la

inceputul lucrării, 60% la jumătatea lucrării şi 10% la terminare. Cand

clientul işi manifestă dezacordul, instalatorul spune că propunerea lui

corespunde standardelor industriale şi, pentru a-i dovedi, ii arată un

contract standard. In final, instalatorul acceptă 30% la inceput, 30% la

mijloc şi 40% la final. Acest mod de abordare ii dă clientului siguranţa

că instalaţia va fi terminată inainte ca instalatorul să realizeze profit şi,

in acelaşi timp, ii asigură instalatorului fondurile necesare realizării

proiectului.

83

Termenele- limită pot constitui o strategie de negociere eficientă.

Adeseori percepem presiunea timpului asupra noastră, dar presupunem

că partenerul are timp din plin. Cu cat cunoaştem mai bine termenele

limită ale celeilalte părţi, cu atat mai bine ne putem planifica strategia.

Atunci cand ceilalţi ne forţează să ne incadrăm in termenele lor limită,

ar trebui ca, fără ezitare, să-i testăm. Multe din vanzările din magazinele

cu amănuntul, care „incep” marţi şi se „sfarşesc” vineri, por fi negociate

astfel incat cumpărătorul să beneficieze de ele şi luni şi sambătă.

Cele mai multe dintre hoteluri iţi modifică ora la care trebuie să

predaţi camera după-amiază, dacă sunteţi dispus să negociaţi pentru

un timp mai lung. Propunerile făcute in prima zi a lunii sunt la fel de

acceptabile ca şi a doua zi. De obicei, termenele limită au atata importanţă

cat suntem noi dispuşi să le acordăm. Cu cat cunoaştem mai bine

persoana sau organizaţia care le fixează, cu atat vom şti mai bine ce

reprezintă ele cu adevărat. De aceea intr-o negociere trebuie să ştim

termenele-limită şi constrangerile de timp la care suntem supuşi, dacă

aceste termene sunt realiste, cum le putem modifica, care sunt termenele

ce acţionează asupra celeilalte parţi şi dacă se pot folosi in

avantajul propriu.

Disimularea inseamnă a da impresia că se doreşte ceva cand, de

fapt, obiectivul principal este cu totul altul. Un angajat, de exemplu,

poate negocia cu şeful său o promovare, cand, de fapt, obiectivul său

este să obţină o majorare a salariului. Dacă ii reuşeşte promovarea,

obţine de indată şi mărirea salariului. Dacă nu obţine promovarea,

poate obţine, in schimb, ca premiu de consolare, o mărire de salariu.

Politicienii utilizează diferite variante ale acestei strategii, pentru a testa

receptivitatea publicului faţă de ceea ce-şi propun să facă. Pentru a-i

testa receptivitatea inainte de a fi luată decizia finală, acţiunea planificată

este infăţişată publicului sub forma unei scurgeri de informaţie

dintr-o sursă de incredere. Apoi se evaluează răspunsul publicului. Dacă

opoziţia este redusă, atunci acţiunea poate continua, probabil, in siguranţă.

Dacă reacţia este puternică, atunci trebuie căutate alte abordări.

Retragerea aparentă poate include, pe langă amanare, şi disimulare,

şi o oarecare doză de amăgire. Astfel, unul dintre negociatori incearcă

să insinueze că s-ar putea retrage din discuţii, cand, de fapt, el

rămane interesat. Scopul său este de a obţine, in cele din urmă, o concesie

sau o schimbare a poziţiei. De exemplu, cumpărătorul potenţial

84

al unui tablou il găseşte pe vanzător hotărat să nu accepte preţul pe

care cumpărătorul este pregătit să-l plătească. Cumpărătorul ar putea

spune: „imi pare rău, dar nu sunt de acord cu preţul dvs.; ştiţi care este

preţul oferit de mine, aşa că, dacă nu există nici o schimbare de poziţie

din partea dvs., nu vom putea incheia afacerea”. Apoi acesta pleacă.

Dacă oferta cumpărătorului a fost reală, vanzătorul poate decide să

facă o concesie. Dacă nu, cumpărătorul se poate intoarce cu o ofertă

puţin mai mare. Intre timp, cumpărătorul poate evalua şi alte opţiuni.

Omul bun/ omul rău este o tehnică utilizată la scară internaţională

prin care unul dintre membrii echipei de negociere adoptă o linie

dură, pe cand celălalt rămane prietenos şi dispus să incheie afacerea.

Cand „omul rău” părăseşte incăperea pentru cateva minute, „omul bun”

prezintă o ofertă care, in circumstanţele negative ale negocierii, pare

chiar prea bună pentru a putea fi realizată. Există mai multe versiuni

de „om rău”: avocaţi, soţi sau soţii, reprezentanţi ai personalului, contabili,

experţi in taxe, sales manageri sau economişti.

Pericolul utilizării acestei strategii rezidă in posibilitatea de a fi

depistată de adversar. Iată cum puteţi reacţiona, dacă aveţi impresia că

vi se aplică această metodă:

1. Părăsiţi discuţia.

2. Chemaţi in ajutor propriul dvs. „om rău”.

3. Cereţi partenerilor de discuţie să nu facă teatru şi să treacă la

afaceri.

Autoritatea limitată este o altă tehnică ce incearcă să forţeze

acceptarea unei poziţii, pretinzand că oricare alta ar necesita aprobări

la nivel superior. Cu persoanele care pretind că au o autoritate limitată

este foarte dificil de negociat, intrucat motivele lor de a da curs cererii

depind de persoane, politici sau practici asupra cărora ei nu au nici un

control. Un vanzător care nu poate oferi o reducere mai mare de 5%,

care nu poate influenţa data livrării sau care nu poate accepta un targ,

nu poate face nici o concesie in aceste domenii. In asemenea imprejurări,

unii negociatori cedează, pe cand alţii insistă ca oferta lor să fie

prezentată forului care o poate aproba sau respinge. In acest caz, există

riscul ca negocierea să fie anulată, dar apare şi posibilitatea ca partenerul

să-şi reevalueze poziţia.

 **Paşi fundamentali într-o negociere**

85

1. *Cunoaşterea reciprocă* este importantă, deoarece, inainte de a

incepe negocierea, trebuie să-i cunoaştem pe toţi cei implicaţi. Obiectivul

principal este de a desfăşura contactul iniţial intr-o atmosferă prietenoasă,

relaxantă şi profesională, păstrandu-se totuşi atmosferă de

afaceri.

2. *Declararea scopurilor* şi a obiectivelor este o etapă ce se derulează

după ce incepe negocierea. La această etapă nu vor fi menţionate

problemele specifice, deoarece abia a inceput studierea nevoilor

ambelor părţi. Persoana care vorbeşte prima despre problema in cauză

poate spune, de exemplu, „aş dori să mă asigur că inţelegerea dintre

noi va funcţiona intr-un mod benefic pentru toţi cei implicaţi”. Nu s-a

anunţat nici o condiţie incă, dar s-a făcut o declaraţie pozitivă privind

acordul şi care ar fi favorabilă tuturor participanţilor. Persoana care a

făcut declaraţia de inceput va trebui, apoi, să aştepte un răspuns de la

cealaltă parte, pentru a afla dacă şi aceasta are scopuri şi obiective

similare. Dacă există divergenţe, acesta este momentul potrivit pentru

a le afla. Este necesar ca, pe parcursul acestei şedinţe, să existe o

atmosferă de cooperare şi de incredere reciprocă.

3*. Inceputul procesului* este un pas important, deoarece, pentru a

iniţia procesul trebuie luate in discuţie problemele specifice. Inainte de

lansarea discuţiei, trebuie studiate toate temele negocierii, pentru a determina

modul in care este mai avantajos a fi prezentate: grupat sau

separat. Adesea, problemele sunt prezentate grupat, astfel incat soluţionarea

uneia este legată de soluţionarea alteia. De exemplu: „Nu

cumpăr cuptorul la acest preţ decat dacă includeţi in contract un an de

garanţie”. Dar se poate incerca şi o separare a problemelor astfel incat

acestea să fie abordate diferit. De exemplu, in cazul vanzării unei case

finisate, vanzătorul poate prefera să discute despre casă şi despre

finisări ca fiind două chestiuni separate. Cumpărătorului poate să i se

pară logic ca ambele aspecte să fie tratate impreună. In astfel de

negocieri, toate problemele au legătură unele cu altele. Nici un element

nu se consideră a fi rezolvat pană cand nu sunt rezolvate toate

celelalte. După ce au terminat studierea problemelor, negociatorii

trebuie să determine ce este mai avantajos: să combine sau să separe

aspectele diferite. Părerile privind importanţa chestiunilor abordate la

inceput diferă foarte mult: cei care consideră că negocierea trebuie să

inceapă cu problemele minore argumentează prin faptul că acestea pot

86

fi rezolvate mai uşor, ceea ce ar duce la crearea unui climat mai

favorabil pentru acordurile viitoare. Ceilalţi sunt de părerea că este

mai bine să se inceapă cu probleme majore, deoarece, dacă nu pot fi

rezolvate in mod satisfăcător, celelalte chestiuni nu mai au nici o

importanţă.

4. *Dezacordul şi conflictul* in domeniile in care acestea apar sunt

importante după ce problemele au fost definite. Dezacordurile şi conflictele

rezolvate corespunzător apropie, in cele din urmă, cele două

părţi. Dar dacă nu sunt abordate corect, ele sporesc divergenţele.

Conflictul are capacitatea de a scoate la suprafaţă deosebirile dintre

punctele de vedere şi de a cristaliza adevăratele dorinţe şi cerinţe ale

negociatorilor. Acest tip de confruntare poate cauza stres. Prin urmare,

este foarte important să reţinem că aplanarea unui conflict in asemenea

imprejurări nu este un test de verificare a puterii, ci o oportunitate

de a dezvălui nevoile reale ale oamenilor. Aceste lucruri, bine inţelese,

pot conduce la găsirea unor domenii in care se poate realiza acordul

sau compromisul.

5. *Reevaluarea şi compromisul* constituie un pas important atunci,

cand una dintre părţi merge mai departe şi propune un compromis, adesea

prin cuvinte de genul: „Daţi să presupunem că…..”, „Dar dacă….?”,

„Ce aţi spune dacă….?” In această situaţie celălalt negociator trebuie

să asculte cu mare atenţie, pentru a-şi da seama dacă se incearcă un

compromis. Răspunsul trebuie formulat cu mare atenţie, pentru că o

incercare prea bruscă de a accepta oferta poate face ca partenerul să

se retragă, deoarece se ajunge la un climat care nu este de natură să

determine un joc al cererii şi al ofertei.

Orice negociere este incununată de succes atunci cand ambele

părţi işi reevaluează poziţiile şi determină care este nivelul acceptabil

al compromisului. In timpul acestui pas, trebuie ca fiecare negociator

să-şi amintească de principiul *oferă/ primeşte*.

6. *Inţelegerea sau acordul de principiu* reprezintă pasul final.

Cand se ajunge la un acord, este necesar ca respectiva inţelegere să fie

şi declarată. O decizie cu privire la modalitatea efectivă de realizare a

tranzacţiei este necesară in special in cazul in care este nevoie de o

aprobare suplimentară, lucru ce presupune, in mod normal, transpunerea

termenilor acordului in scris.

Deoarece acordul este obiectivul final al oricărei negocieri, este

87

foarte important să se determine, incă de la inceput, nivelul de autoritate

al părţii cu care se negociază. De exemplu, unii vanzători negociază

doar pentru a afla poziţia celeilalte părţi, după care işi informează

partenerul că nu au autoritatea de a-i accepta condiţiile. Apoi se duc la

cineva din biroul din spate, care respinge tentativa de „acord”, pentru

a obţine condiţii mai bune.

De aceea, intr-o negociere, dacă avem autoritatea de a incheia un

anumit acord, trebuie să ne străduim să negociem cu o persoană care

are acelaşi nivel de autoritate.

***Timpul de acceptare şi analiza postnegociere***

Astfel, in timpul procesului de negociere trebuie să sa acorde negociatorilor

un *timp de acceptare*, deoarece persoanele investite intotdeauna

au nevoie de timp pentru a accepta ceva nou sau schimbat.

Părţile care se angajează in negociere speră să obţină ceea ce doresc

cat mai rapid şi mai uşor. Dar acest lucru uneori nu este posibil. De

exemplu, preţul ridicat dorit de vanzător sub preţul redus sperat de

cumpărător se dovedeşte a fi mai greu de obţinut decat s-a crezut

iniţial. Dorinţele devin realitate numai in urma unor negocieri dificile,

a unor reajustări şi compromisuri.

După fiecare negociere este bine să se facă o analiză, numită

*analiză postnegociere*, care poate contribui la identificarea motivelor

succesului sau eşecului şi la oferirea de informaţii utile pentru negocierile

viitoare. Trebuie să examinăm punctele tari şi cele slabe ale

adversarului, precum şi pe ale noastre; toate observaţiile notate devin

o sursă de documentare pentru următoarea negociere.

 **Etica în negociere**

Fiecare parte aflată in negociere doreşte să caştige. Negocierile de

succes se sfarşesc atunci cand fiecare dintre părţi obţine ceea ce şi-a

dorit. Ori de cate ori un negociator abordează o situaţie tranzacţională

cu ideea „Trebuie neapărat să caştig şi nu prea imi pasă de cealaltă

parte”, dezastrul se lasă prea mult aşteptat.

Intr-o negociere, conceptul ***câştig/câştig*** nu este bazat doar pe

consideraţii de ordin normal.

Negocierea de tip caştig/caştig este, pur şi simplu, un mod de a

face „o afacere bună”. Dacă părţile care au incheiat un acord sunt satisfăcute

de rezultat, ele se străduiesc impreună să ajungă la o inţelege-

88

re pentru a evita un eşec. De asemenea, părţile sunt dispuse să colaboreze

şi in viitor. Poate vă intrebaţi: „Cum pot să caştig intr-o negociere,

dacă permit şi celeilalte părţi să-şi atingă obiectivele?” Răspunsul

la intrebare rezidă in faptul că fiecare parte are propriile sale nevoi şi

există intotdeauna posibilitatea realizării unui schimb, astfel incat fiecare

parte să obţină ceva valoros pentru ea in acel moment. Intr-o negociere

incheiată cu succes, un negociator obţine un lucru de valoare

considerat mai mare, in schimbul altui lucru, căruia ii atribuie o valoare

relativ mai redusă. Aşadar, ambele părţi pot caştiga. Chiar dacă fiecare

dintre ele a dorit la inceput mai mult, ele sfarşesc prin a fi satisfăcute.

Benjamin Franklin a exprimat cu claritate acest lucru, spunand:

„Schimburile nu s-ar produce, dacă nu ar fi avantajoase pentru fiecare

parte implicată. Desigur, cel mai bun targ care se poate incheia este

cel care se află in concordanţă cu poziţiile părţilor in cauză. Cel mai

prost rezultat se poate obţine atunci cand, din cauza lăcomiei, nu se

incheie nici un targ, iar o tranzacţie care ar putea fi avantajoasă pentru

ambele părţi nu se mai realizează deloc”.

 ***Greşeli critice în negociere***

Intr-o negociere, pentru a se inregistra succesul scontat, trebuie

evitate următoarele opt greşeli:

1. *Pregătirea necorespunzătoare*; pregătirea negocierii ne furnizează

o imagine clară a alternativelor pe care le avem şi ne asigură

flexibilitatea necesară in momentele-cheie.

2. *Ignorarea principiului* „oferă/primeşte”; fiecare parte urmăreşte

să incheie negocierea cu sentimentul că a realizat un caştig.

3. *Comportamentul de intimidare;* cercetările demonstrează că

tacticile dure primesc replici pe măsură, iar convingerea generează un

rezultat mai eficient decat dominarea partenerului.

4. *Nerăbdarea*; nu trebuie să grăbim lucrurile, răbdarea fiind

răsplătită.

5. *Pierderea cumpătului*; emoţiile negative puternice impiedică

instaurarea unei atmosfere de cooperare şi, implicit, generarea de soluţii.

6. *Prea multe vorbe şi prea puţină atenţie*.

7. *Argumentarea şi nu influenţarea*; o poziţie poate fi susţinută

cel mai bine prin cunoştinţe, nu prin incăpăţanare.

89

8. *Ignorarea conflictelor*; conflictul este substanţa negocierii,

care trebuie acceptat şi rezolvat, nu evitat.

 ***Principiile negocierilor eficiente: politeţea, delicateţea, onestitatea,***

***tactul***

Probabil că nu există negocieri morale, dar cu certitudine există o

morală a negocierilor. Căutarea dimensiunilor morale ale activităţii de

negociere poate oferi aspecte ale multiplei sale funcţionalităţi. Ca activitate

socială, negocierea este puternic integratoare şi reglatoare. Ea

oferă ocazii de intalnire şi obligă partenerii să se apropie, să se descopere

in intenţii, pentru a putea negocia. Fiecare negociator este supus

judecăţii altuia, căci a negocia inseamnă a asculta argumentele altuia

şi a le pune in valoare pe cele proprii. Deci, negocierea ţine de un dialog

care incubă experienţa sociabilităţii şi a raporturilor umane. Ca

funcţie reglatoare, negocierea propune un sistem structurat de schimburi.

Oferta şi contraoferta trebuie să fie proporţionale sau să creeze arhetipul

unui comportament de reciprocitate. Orice schimb inseamnă o privaţiune

sau o renunţare, iar un asemenea exerciţiu este reglator in măsură

in care valorile şi interesele schimbate capătă un caracter obiectiv.

Negocierea se bazează pe credibilitatea părţilor şi pe justeţea intereselor

pe care le urmăresc. De aceea se spune că o negociere poate

determina, dar şi salva, in situaţii critice, imaginea participanţilor la un

asemenea proces. Negocierea nu este un sport care să aibă parte de un

regulament specific, in care participanţii să fie sancţionaţi de un arbitru,

dacă nu sunt respectate regulile. Pentru că procesul de negociere este

deosebit de dinamic şi nu are parte de un regulament standard in domeniu,

a apărut nevoia de a suplini asemenea neajunsuri. Regulile pe

care le stabilesc părţile pentru a fi asigurat un cadru etic de desfăşurare

a negocierilor le numim convenţii.

Convenţiile in cadrul negocierilor au apărut dintr-o necesitate de a

crea un cadru favorabil tuturor participanţilor la un asemenea proces,

pe baza unui set de norme acceptate de comun acord. Rolul acestor

convenţii este de a incerca să uniformizeze cateva reguli de conduită,

care ar trebui urmate de toţi participanţii la un proces de negociere,

dar şi să asigure premisele pentru o comunicare eficientă. O primă convenţie

pe care o putem intalni in negocierea conflictelor este

*consecvenţa*. A nu face abateri de la principiile de bun simţ acceptate

in domeniul relaţiilor interumane, creează incredere şi generează,

90

ulterior, credibilitatea negocierilor. Consecvenţa presupune că pe

intreaga perioadă a negocierilor punctul central il va constitui

inţelegerile şi acordurile acceptate in comun. Etic este ca lucrurile deja

acceptate să nu fie răstălmăcite mai tarziu.

O altă convenţie, specifică negocierii conflictelor, se raportă la

*informaţiile utilizate.* Intr-un proces de negociere nu vor fi utilizate

expresii de genul „am auzit că...”, intrucat folosirea unor astfel de formulări

denotă fie lipsa de respect faţă de interlocutor, fie amatorism

in domeniul negocierii. Total neetică este şi preluarea unui zvon, ca

aparţinand unei realităţi primare. Este adevărat că zvonul apare pentru

a suplini lipsa unei comunicări oficiale, dar nu poate constitui baza

unor discuţii in negocieri.

*Credibilitatea* negociatorilor este importantă in orice formă de

negociere. In negocierea distributivă, negociatorii credibili apar ca

avand o putere de convingere mare, fiind capabili să inainteze chiar

prin ameninţări şi promisiuni. In schimb, negocierile integrative folosesc

ca sursă-cheie credibilitatea obţinută prin prezentarea la masa

tratativelor a unor informaţii dense. Dacă analizăm procesualitatea

negocierii, putem remarca unele probleme etice care apar chiar de la

inceput. A lăsa loc pentru negociere, nu exclude importanţa inceperii

negocierilor cu o cerere sau o ofertă plauzibilă.

In cursul negocierilor, de multe ori *a da toate cărţile pe faţă* este o

convenţie de negociere eficientă şi, in acelaşi timp, etică. Aceasta

demonstrează faptul că suntem serioşi şi că respectăm inteligenţa partenerului.

Totodată, acest fapt ar putea incuraja cealaltă parte să inainteze

cereri mai oneste, de vreme ce solicitările lor deformate vor fi in

contrast cu un set de solicitări mai oneste. De obicei, subiecţii care s-au

descurcat cel mai bine in negocieri au fost cei care au afirmat pur şi

simplu adevărul. Un motiv ar fi, că majoritatea persoanelor se aşteaptă

ca negocierile să fie insoţite de un comportament duplicitar. In consecinţă,

ei sunt copleşiţi de adevăr. Reamintim, că un mod de a fi sincer

şi corect este de a nu crede niciodată ceea ce nu-ţi doreşti sau nu poţi

justifica. Urmand această direcţie, negociatorii estici işi fac temele şi

justifică ceea ce doresc in faţa celeilalte părţi.

O altă convenţie este *eliminarea trucurilor* pe parcursul şi la sfarşitul

negocierilor. Utilizarea trucurilor poate avea efecte regretabile. In

91

viitor, este puţin probabil ca aceleaşi trucuri vor putea fi utilizate şi a

doua oară, deoarece reputaţia, credibilitatea şi imaginea vor avea serios

de suferit. Deci, negocierea se incheie sub forma unui acord, dar rolurile

părţilor nu se sfarşesc aici. Ele continuă să-şi exercite acţiunea,

pentru că urmează punerea in practică a clauzelor contractuale. Practic,

dacă negociatorii observă disfuncţiuni in derularea acordului incheiat,

este o datorie morală a lor să fie comunicat acest lucru. Acordul

trebuie să fie implementat in forma acceptată, ceea ce este, inainte

de toate, o problemă de etică profesională.

La sfarşitul negocierilor trebuie să-i fie permis „invinsului” să-şi

păstreze demnitatea. Oamenii preferă să nu-şi afişeze slăbiciunile sau

incompetenţa in timpul negocierilor, dar mai ales in finalul acestora.

Cei care au experienţă in negocierea conflictelor ştiu că *menajarea*

*orgoliului* este o convenţie de care este bine să ţinem seama. Moralmente,

este bine ca disputa să nu fie personalizată, iar părţile să fie

inţelegătoare şi să nu adreseze jigniri gratuite. De asemenea, in final,

dacă nu i se dă „invinsului” ocazia de a se retrage demn, probabil,

acesta va deveni un duşman pentru o perioadă lungă de vreme.

Cu toţii am fost, cel puţin o dată, martorii unui comportament lipsit

de etică in cazul unei negocieri. Criteriile in funcţie de care am ales

să ii luăm in considerare consecinţele spun multe chiar despre perspectiva

noastră asupra eticii: succesul sau eşecul tacticilor folosite sau

reacţia părţilor.

Indiferent de perspectivă, un lucru este cert: in măsura in care utilizarea

unor tactici lipsite de etică oferea unui negociator posibilitatea

de a obţine rezultate irealizabile in cazul dacă s-ar fi folosit de un comportament

etic, iar acest comportament ar fi rămas nepedepsit, trăgand

concluziile necesare. Atat „victima”, cat şi „agresorul” erau predispuşi

să folosească asemenea tactici in circumstanţe similare.

Deşi comportamentele neetice in negocieri pot conduce la succes

pe termen scurt, ele pot crea adversari puternici, care vor dori să-şi ia

revanşa. Păstrand in perspectivă neutralitatea, cea mai gravă consecinţa

a folosirii unor tactici neetice este generalizarea unei experienţe

negative la viitoarele runde de negociere. Victima unei astfel de negocieri

va raţionaliza şi va justifica, la randul său, un comportament

92

neetic deformand percepţia tuturor negociatorilor care participă la

intalnirile ulterioare.

Formele viciate folosite in negocieri constituie abateri de la principiile

etice. Prima şi cea mai gravă dintre aceste forme este uzul iminent

al forţei, situaţie cu totul contrară esenţei negocierilor. Orice negociere

sub iminenţa forţei este, de la inceput, degenerată. O

asemenea negociere este total neetică, deoarece nu mai are ca

fundament libera alegere sau evaluare a unei situaţii. Un scenariu in

care una din părţi incearcă să obţină o concesie majoră prin forţă este

contrară bunului simţ, deoarece partenerul de negociere nu va avea

decat o singură alternativă: fie va face tot posibilul pentru a caştiga

timp, fie işi va demonstra capacitatea de a face faţă forţei, probabil, tot

prin forţă.

Alte forme viciate in negociere sunt ameninţarea şi inşelăciunea.

Ele sunt declanşate cu scopul de a determina o schimbare de poziţie

a oponentului, prin manipularea alegerii pe care o va face. Prin ameninţare

se fac afirmaţii prin care partenerul de negociere este asigurat

că urmează a i se cauza o pagubă sau un prejudiciu dacă nu se va

conforma.

Cealaltă practică neetică, inşelăciunea, manifestată prin promisiuni

fără acoperire, informare falsă, nerespectarea clauzelor negociate etc.

este o acţiune fără acoperire, realizată in scopul de a obţine avantaje

dorite de la partenerul de negociere. O asemenea practică violează

principiul de bună-credinţă care ar trebui să guverneze negocierea

conflictelor. Utilizarea unor asemenea forme de negociere este nocivă

pentru toate părţile aflate in negociere, ele creează şi mai multe conflicte

in loc să le rezolve şi sunt surse potenţiale ale unui climat de

nesiguranţă şi neincredere.

Formalismul etic este mai mult decat necesar in negociere, căci se

concentrează asupra intenţiilor asociate părţilor care caută să-şi rezolve

un diferend şi nu asupra persoanelor care negociază. Regulile specifice

pe care le dezvoltă formalismul determină principii pe care oamenii

trebuie să le folosească pentru a avea un comportament corect in negocieri.

Sunt multe viziuni etice asupra a ceea ce este corect, dar, in

ciuda elementelor care le diferenţiază, nici una nu impiedică negociatorii

să practice o strategie proactivă in adoptarea unui comportament

93

etic. Etica trebuie să marcheze in profunzime negocierea conflictelor,

căci, practic, raţiunea oricărei negocieri trebuie să fie găsirea unei

soluţii echilibrate, corecte in avantajul reciproc al părţilor.

**Activităţi:**

IMPLICĂ-TE!

Ce presupune etica in negociere?

Caracterizează personalitatea negociatorului din

punct de vedere etic.

Analizează greşelile tipice comise intr-o negociere.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

Defineşte conceptul de negociere.

Analizează interdependenţa imaginii profesionale

de negociator cu cea personală.

Identifică paşii procesului de negociere

Analizează principiile in negociere şi identifică

cazuri de respectare a lor.

COMUNICĂ, DECIDE!

Analizează procesul de negociere a lipsei de la

ore a colegilor tăi. Succese/insuccese. Cum ai fi

realizat acest proces?

Caracterizează stilurile de negociere

Formulează 5 intrebări pe baza materialului

studiat.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!

*Studiu de caz.*

Dacă ai fi pus in situaţia de a negocia preţul la

un contract cu prietenul tău care este angajat la

o altă firmă. Dacă negociezi in favoarea firmei tale, prietenul tău ar

putea fi demis. Dacă negociezi in favoarea prietenului tău, ai putea fi

demis tu. Cum procedezi? Argumentează