

MANAGEMENTUL PROCESULUI NEGOCIERII

Savage, Blair, Sorenson (2003) consideră că principalele elemente de luat în considerare în managementul unei negocieri sunt:

- Evaluarea contextului negocierii;
- Alegerea strategiei de negociere;
- Strategii și tactici de negociere interactive.

Alegerea strategiei de negociere trebuie să se realizeze ținând cont de două elemente importante: consistența rezultatelor și relațiile interumane.

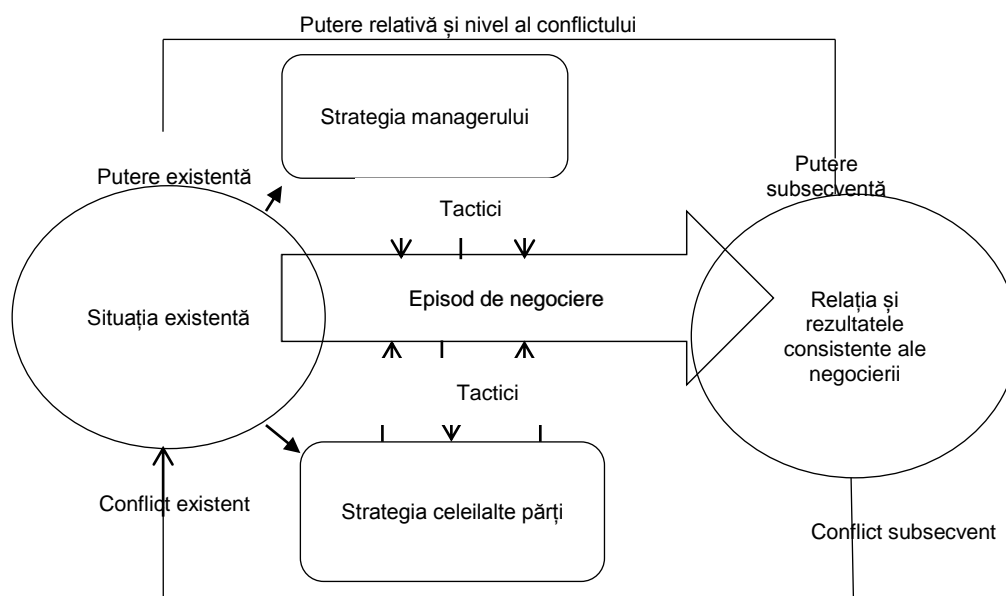
Contextul negocierii este elementul care asigură formatarea relațiilor și consistența rezultatelor. Nivelurile existente ale puterii și ale conflictului influențează:

- (1) Relațiile dintre executanți și celelalte părți;
- (2) Strategiile pe care le vor alege. Strategiile sunt implementate prin tactici adecvate pe parcursul etapelor de negociere.

Important este și procesul de monitorizare, prin care managerul și restul echipei își redefinesc strategiile și tacticile pe parcursul unei negocieri.

Figura de mai jos redă elementele ce creionează contextul unei negocieri (după Savage, Blair, Sorenson: 2003, p. 26):

Contextul negocierii



I) Principiile negocierii

- set de valori generale care traseaza cadrul desfășurării negocierii (Deac:2002);
- reguli scrise, dar și „reguli nescrise” în baza cărora se poate declanșa, se poate susține și se poate încheia o negociere.
- fundamentează procesul;
- condițiile cu valoare de idei directoare;
- recunoscute și acceptate de părțile implicate;
- conferă legitimitate procesului;

* **Principii fundamentale:**

- Principiul schimbului;
- Principiul reciprocității;
- Principiul preemțiunii;
- Principiul listei de criterii;

- Principiul acordului;
- Principiul abilitării;

1. Principiul schimbului:

- permite o victorie „dublă” în care ambele părți își pot manifesta interesele și atinge obiectivele;
- formula „win-win”: fiecare parte are de câștigat de pe urma schimbului de concesi;
- permite confirmarea legitimității intereselor ambelor părți;
- presupune ca fiecare parte să-și înțeleagă în întregime propriile obiective (ierarhizându-le în ordinea importanței) precum și pe ale celeilalte părți;
- presupune ascultarea intereselor părții celeilalte fără idei preconcepute;
- implică o participare activă a părților la rezolvarea divergențelor apărute între ele;
- guvernează acordarea de concesi atunci când acestea sunt solicitate (și nu există alta modalitate de atingere a obiectivelor);

*** Observații:**

- **Principiul schimbului** nu implică ideea transparenței absolute și deci nu presupune genul „corectitudine”, de natură să oblige negociatorii să își declare fățiș interesele;

- **Spectrul** de manifestare a tehnicilor și practicilor de negociere ce au la bază principiul schimbului: **extins**;

- Gama diametral opusă de atitudini și tehnici de purtare a tratativelor, ce poate apărea în abordarea negociatorilor celor două părți, este descrisă de unii autori astfel:

>Negociatorul 1: agresiv, disimulat, obține ușor ceea ce își dorește, tentat să forțeze limita, neînclinat spre concesi;

<Negociatorul 2: docil dogmatic, cedează ușor, nu își sondează propriile limite de negociere, crede în ideea de colaborare.

2. Principiul reciprocității:

- obiectul supus negocierii se cere să fie „împărțit” (**obiectul** negocierii poate fi, adesea, o serie de drepturi sau de abilitări pe care ambele părți se consideră îndreptățite să le exercite);

- nu există obiecte supuse schimbului = se negociază domeniile de reciprocitate, condițiile/domeniile în care părțile își pot exercita drepturile/abilitările dobândite;

- nu este nevoie ca una dintre părți să-și cedeze prerogativele celeilalte: trebuie doar să își exprime acordul ca și cealaltă parte să se poată servi de acestea;

- cu toate acestea, se reconfigurează (redivizează) domeniile/intervalele în care se pot exercita aceste concesi;

- *concesia, colaborarea, înțelegerea obiectivelor celeilalte părți* – punctele cheie ale negocierii bazate pe principiul reciprocității;

* **Exemple:**

- negocierile dintre sindicate și patronate despre selecționarea și promovarea personalului;
- negocierile dintre coproprietarii unui bun imobiliar;
- discuțiile dintre membri unui juriu/unei comisii; etc.

* **Observație:** Principiul reciprocității cere, adesea, o verificare și o confirmare continuă a legitimității: orice drept obținut de una dintre părți repune în discuție drepturile celeilalte părți;

- are capacitatea de a reactualiza obiectul supus negocierii;

3. Principiul preemțiunii:

- se referă la momentul de oportunitate a negocierii: trebuie să preceadă și nu să urmeze schimbul/transferul/împărțirea obiectului negocierii.

- **în caz contrar:** negocierea nu se mai produce în același context și nu mai prezintă aceeași miză (ex: semnarea contractului ce face obiectul discuțiilor, executarea prealabilă a

serviciilor negociate, transferul
bunului de interes etc.);

- negocierea nu se mai poate purta în aceleași condiții dacă între momentul manifestării interesului față de obiectul discutat și cel al demarării propriu-zise a tratativelor relația dintre părți se schimbă radical;

- corelat cu ideea de **oportunitate** a negocierii;

- pretinde fiecărei părți să se angajeze în negociere atunci când:

- **mediul de negociere** îl avantajează cel mai mult;

- exprimarea intereselor reprezintă o **reală oportunitate**;

- pierderile și câștigurile celor două părți sunt previzibile;

* **Observație:** Negocierile în care nu se respectă principiul preemțiunii: insatisfacții de partea cel puțin uneia din părți;

4. Principiul listei de criterii:

- deși negocierea presupune un conflict de interese, tratativele nu au, decât arareori, un caracter cu adevărat **antagonist**;

- **dezacordurile** existente: **formale**, interesele pot fi, cel mai adesea, satisfăcute în urma negocierii;

- se inventariază potențialele situații de dezacord și se constituie lista unor criterii unanim

acceptate, utilizabile ulterior în vederea satisfacerii intereselor;

- listele de criterii (elemente referitoare la natura și conținutul dezacordului, tendințele conflictului, algoritmi de negociere) devin principii în baza cărora se vor desfășura negocierile în acel domeniu -> acestea pot fi:

- legi,
- coduri,
- protocoale etc;

* **Observații:**

- Listele de criterii fac, la rândul lor, obiectul unor negocieri; ele pot fi revizuite (tot prin tratative);
- Existența unor asemenea liste nu garantează implicit soluționarea tuturor conflictelor de interese și divergențelor ce pot apărea (recursul ocazional la instanțele de judecată: mărturie în acest sens);
- Listele, revizuite uneori chiar înaintea demarării procesului de negociere, nu vor fi contestate de-a lungul tratativelor;
- Deși acceptate de ambele tabere, la începutul negocierilor, criteriile nu au niciodată exact aceeași valoarea pentru ambele părți și nu

e de așteptat să fie invocate în același sens;

Principiul listei de criterii = permite părților să stabilească de comun acord mijloacele care le vor reglementa interesele, în mod cât mai obiectiv, conferă consecvență negocierilor.

5. Principiul acordului:

- caracterizat de o puternică doză de încredere între părți, întrucât există cazuri în care părțile, deși au încheiat un acord de principiu, nu au redactat documente scrise;

* **Acordul de principiu** (nefinalizat prin documente scrise): caracteristic comunităților în care:

- legăturile de cooperare sunt puternice;

- etica morală și profesională sunt stricte;

- normele etice și codurile de onoare sunt ferme;

Remarca - obligațiile ce decurg dintr-un asemenea acord nu pot fi renegate de părți chiar și în condițiile inexistenței documentelor scrise și/sau a martorilor la înțelegerea verbală;

* **Acordurile finalizate prin documente scrise:**

- documente cu valoare juridică (în general);

- stipulează toate clauzele stabilite de negociatori;

6. Principiul abilitării:

- părțile nu se implică nemijlocit în procesul de negociere, acesta din urmă revenind unei **echipe de negociatori**;

* **Negociatorii:**

- persoane abilitate/mandatate de către părți pentru a le reprezenta/negocia interesele;
- formulează obiectivele și planul de negociere, având misiunea de a le concretiza;
- între negociator și partea reprezentată = încredere absolută;

* **Capacitatea de a negocia:**

- dependentă de modalitatea (privată sau publică) în care părțile implicate sunt afectate de obiectul negociat;
- dacă interesele generate afectează strict părțile interesate => negociere privată;
- în situația în care se aduce atingere și altor părți, neimplicate direct în negociere (însă afectate de rezultanta acestora)=> negociere publică;

* **Observații:**

- negocierile **publice** presupun o putere de negociere diferită: solicită mai mult efort, întrucât interesele aflate în joc sunt mai numeroase; **publicul** devine un **arbitru extern** al procesului de negociere, interesat de menținerea unui mediu de negociere cât mai deschis și mai obiectiv;

- negocierile **private** implică, prin comparație cu cele publice, un efort mai puțin stresant din partea negociatorilor, puterea de negociere a acestora fiind, de asemenea, sporită;

II) Stabilirea obiectivelor

Negocierea - este percepută de Keenan (1996) ca o alianță între doi parteneri, în scopul găsirii unei soluții la o problemă comună;

* **Soluția** se va putea identifica numai în momentul în care ambele părți sunt clar lămurite în privința problemei tratate:

✓ **Stabilirea propriilor țeluri și priorități** este obligatorie(ex: dezvoltarea afacerii personale= negociere privată; îmbunătățirea nivelului de trai al unui popor= negociere publică);

✓ **Obiectivele fixate:** suficient de înalte pentru a preîntâmpina nevoia de compromis.

* **Se impune:** evaluarea și clasificarea propriilor interese, în ordinea priorităților, în patru categorii:

▪ **Maximum** ce poate fi obținut, inclusiv acele elemente mai puțin fundamentate;

- **Minimum** acceptabil: obiectivele care se cer neapărat atinse, altminteri fiind preferabilă neimplicarea în procesul de negociere;
- **Elementele de schimb:** cele care pot constitui obiectul unor concensii, de-a lungul procesului de negociere;
- **Alternativa:** calea de urmat în cazul în care negocierile nu duc la un rezultat favorabil;

Stabilirea propriilor obiective se cere a fi dublată de sondarea obiectivelor părții celeilalte, cunoașterea detaliată a acestora oferind șanse sporite de reușită => Acest lucru presupune:

- Analizarea comportamentelor și acțiunilor trecute ale partenerului;
- „Empatizarea” cu acesta din urmă, în vederea intuirii acelor obiective nemărturisite;
- Anticiparea problemelor pe care partenerul le-ar putea întâmpina precum și modul în care ele s-ar putea soluționa;
- Anticiparea concesiilor pe care partenerul ar putea fi dispus să le

facă precum și propria „contraofertă”;

- Conceperea unei liste de concesiuni ce pot fi făcute în ordinea gradului de interes pe care acestea îl prezintă (ideal= cât mai mic pentru partea în cauză, cât mai mare pentru partea cealaltă).

În vederea stabilirii acestor duble obiective este recomandabilă stabilirea unui contact preliminar cu partea cealaltă. O întâlnire *neoficială* cu partenerii de negociere permite:

- Aflarea răspunsurilor la o serie de întrebări legate de pretențiile acestora;
- Testarea șanselor dezvoltării unei relații de colaborare;
- Sporirea șanselor ca partenerii să se aprecieze reciproc și să înțeleagă mai bine viziunea celuilalt;
- Creșterea confortului relațional în discuțiile ulterioare (oficiale);

III) Informare, documentare

Mill in Stark, Flaherty (2008) consideră că negocierea este un proces de lungă durată, care începe cu mult înainte de întâlnirea partenerului de dezbateri în cadrul formal al negocierii;

- „Dacă știi mai puțin despre subiectul aflat în discuție decât partenerul de negociere riști” (Mill in Stark, Flaherty: 2008).
- De regulă - partea care deține cele mai consistente informații = rezultatul cel mai bun;

*** De evitat:**

- concepția conform căreia negocierea este o simplă interacțiune între părți;
- eroare larg răspândită: neanticiparea informațiilor de care este nevoie (conștientizarea lipsei lor doar în momentul negocierii);

*** Observație:**

- De-a lungul negocierii, partenerul aproape sigur își va disimula interesele și motivațiile reale-> șansele de a afla informații în timpul discuțiilor sunt mici (Mill in Stark, Flaherty: 2008);

Informațiile se caută în toate sursele disponibile (cu cât mai variate, cu atât mai bine): datele sunt , astfel, mai ușor de confruntat în vederea stabilirii validității și aplicabilității lor.

IV) Analiza datelor

Informațiile culese, în vederea desfășurării procesului negocierii, pot fi integrate în două categorii:

- **Informații de bază:** cele mai relevante în procesul negocierii (referitoare la partener, interesele sale,

mijloacele probabile de care el s-ar putea servi),
obținute din surse ce se bucură de o înaltă credibilitate;

- **Informații auxiliare:** informații cu un grad mai redus de relevanță pentru obiectivele stabilite, dar care pot prezenta un interes situațional (categorisirea lor, în funcție de momentul negocierii și obiectivele vizate);

Datele astfel colectate și sortate vor fi analizate întotdeauna în mod relaționat (în funcție de alte elemente ale negocierii):

- Strategii de comunicare;
- Angajamente;
- Criterii;
- Alternative;
- Elementele ce pot apărea în discuție în mod „neșteptat”.

V) Strategizare. Planul aplicării strategiei

Definirea strategiei:

- **Strategia** este acel mijloc de a organiza și de a pune în lucru elementele și demersurile susceptibile de a favoriza obiectivele urmărite;
- **Strategia are** trei componente: viziune, ținte și vectori (Christophe Dupont);
- **Strategia** presupune folosirea tuturor mijloacelor disponibile în vederea asigurării succesului în negociere;
- **Strategiile** vor fi diferite în fiecare negociere și vor ține cont de condițiile concrete ale fiecărei negocieri (Șustag, Ignat:2010).

Conținutul strategiei:

- Are în vedere patru problem principale:

a) fixarea priorităților și a obiectivelor - prioritățile vor fi abordate într-o anumită scală de utilitate, care va permite ordonarea obiectivelor în principale și secundare;

b) stabilirea viziunii de ansamblu a negocierii – are în vedere fixarea modului de lucru al echipei de negociere, pornindu-se de la datele concrete ale negocierii, de la „diagnosticul” acesteia și ținându-se seama de opțiunile posibile, de eventualele riscuri și de la restricțiile ce pot apărea pe parcursul desfășurării propriu-zise a negocierii;

c) alegerea mijloacelor concrete de acțiune și a cadrului negocierii - stabilirea componenței echipei și a șefului acesteia, fixarea planului, a scenariului negocierii, alegerea locului, momentului și a procedurii de negociere, stabilirea modalităților de argumentare și contraargumentare și, nu în ultimul rând, stabilirea limitelor mandatului de negociere;

d) identificarea soluțiilor de repliere - schimbările de orientare pe parcursul negocierii, în funcție de modul de desfășurare a acestora, de orientarea pe care acestea o vor cunoaște (Pistol: 1999).

* **Strategia negocierii** cuprinde următoarele elemente:

- obiectivele urmărite;
- căile (modalitățile) ce se au în vedere a fi folosite pentru atingerea unor asemenea obiective;
- mijloacele (resursele) disponibile și utilizate pentru realizarea obiectivelor propuse (Pistol:1999).

Tipuri de strategii aplicabile în negociere:

Înainte de selectarea unei strategii de negociere, un manager/negociator trebuie să țină seama de propriile interese și de interesele organizației. Aceste interese vor da formă răspunsurilor la două întrebări de bază:

- (1) Este importantă consistența rezultatului pentru manager?
- (2) Este relația importantă pentru manager?

Din aceste răspunsuri rezultă patru **strategii unilaterale**:

- Colaborarea bazată pe încredere,
- Competiția în cadrul firmei,
- Subordonarea deschisă,
- Evitarea activă.

Aceste strategii sunt denumite **unilaterale** pentru că, atunci când le folosesc, managerii iau în considerare doar propriile lor interese sau interesele organizațiilor proprii, ignorând, pentru o perioadă, interesele celeilalte părți. Figura de mai jos redă aceste strategii unilaterale (Savage, Blair, Sorenson: 2003, p. 27):

		Este consistența rezultatului importantă pentru manager?	
		Da	Nu
Sunt relațiile importante pentru manager?	Da	<i>Strategia C1</i> Colaborarea de încredere Atunci când cele două tipuri de rezultate sunt la fel de importante <i>Situația 1</i>	<i>Strategia S1</i> Subordonarea deschisă Atunci când prioritare sunt rezultatele referitoare la relații <i>Situația 2</i>
	Nu	<i>Strategia P1</i> Competiția din firmă Atunci când prioritară este consistența rezultatelor <i>Situația 3</i>	<i>Strategia 4</i> Evitarea activă a negocierii Atunci când niciunul din cele două tipuri de rezultate nu sunt importante <i>Situația 4</i>

Strategiile unilaterale prezentate în figura anterioară sunt similare stilurilor de management ale conflictelor sugerate de lucrările lui Blake și Mouton (1970), Hall (1986) și Kilmann și Thomas (1975). Dacă suntem de acord că personalitatea și preferințele de management ale conflictului influențează abilitatea unei persoane de a negocia, selecția de termeni anterioară reflectă centrarea pe strategii, nu pe stiluri. De exemplu, unii autori utilizează termenul de *subordonare* pentru a se referi la o strategie similară unui stil de management al conflictului denumit *acomodare* (Kilmann, Thomas:1975), *netezire* (Blake, Mouton, 1970) sau *pro-pierdere* (Hall, 1986).

Prin urmare, amintiții autorii consideră că indivizii adoptă diferite strategii de negociere în funcție de contextele relaționale. Succesul unui manager/negociator, prin utilizarea strategiilor unilaterale constă în abilitatea acestora de a-și expune un cât mai variat stil de management al conflictelor.

a) **Strategii aplicabile în negociere:**

- **Strategii conflictuale** – caracterizate prin poziții ferme, ignorarea compromisului, focalizarea doar pe propriile interese, nevoi și poziții;
- **Strategii axate pe cooperare** – caracterizate prin căutarea unei soluții avantajoase ambelor părți, bazate pe conlucrare, cu respectarea intereselor ambelor părți;
- **Strategii ofensive** – sunt dinamice, urmăresc impunerea propriului scenariu prin preluarea controlul negocierii;
- **Strategii defensive** - orientate pe expectativă și așteptarea mișcărilor partenerului;
- **Strategii asociative** – se condiționează negocierea pe un anumit subiect și de negocierea pe un alt subiect de interes;

- **Strategii disociative** – se separă negocierea pe un anumit subiect, discutându-se exclusiv despre acesta (Șustag, Ignat: 2010).

b) În practica negocierilor, mai des sunt utilizate **strategii** de genul:

- **Stimulare-reacție** - urmărește trezirea atenției partenerului pentru produsul oferit, crearea dorinței acestuia de a fi în posesia aceluși produs și, în ultimă instanță, el va folosi o strategie de așteptare;
- **Necesitate-satisfacție** - prin care se urmărește aflarea necesităților și motivațiilor potențialului client, vânzarea a ceea ce dorește clientul, asigurarea satisfacției acestuia, rezolvarea obiecțiilor ridicate și menținerea relațiilor pe termen lung cu clientul;
- **Strategia activă** - prin care se urmărește actualizarea produsului în perioadele conjunctural optime;
- **Strategia pasivă** - prin care se urmărește cumpărarea, în mod eșalonat, în cursul anului, în funcție de necesitățile de consum;
- **Strategia mixtă** - îmbină ritmicitatea aprovizionării cu achiziții ale produsului în perioade conjunctural optime (Pistol: 1999).

c) Dacă se are în vedere **modul în care sunt elaborate și acceptate ofertele**, pot exista două **tipologii de strategii**:

- *Strategia deciziei rapide;*
- *Strategia deciziei de așteptare.*

Toate strategii amintite pot fi adoptate de negociator(selective si integrative), in functie de situația în care se află, de calitatea de *vânzător* sau de *cumpărător* a acestuia, dar mai ales de *conjunctura pieței* (o asemenea strategie își găsește câmp de aplicare mai ales în *negocierile comerciale*), respectiv:

- **piața vânzătorului**, atunci când cererea este mai mare decât oferta, când piața este dominată de producător (vânzător), urmare a penuriei de produse destinate pieței;

- **piața cumpărătorului**, atunci când cererea este mai mică decât oferta, când piața va fi dominată de cumpărător, urmare a surplusului de producție destinat consumului ;

- **piața echilibrată**;

- **nesiguranța pieței** (Pistol: 1999).

Raportul dintre parteneri pe piața internațională poate fi de **dominare, de dependență sau de nesiguranță**, după cum urmează:

- În cazul în care *exportatorul domină piața*, este recomandabil ca acesta să recurgă la *strategia deciziei rapide*. Exportatorul va oferi cantități mici la prețuri mari, ultimative, exercitând presiuni asupra importatorului, astfel încât acesta să fie nevoit să decidă cât mai rapid;
- În cazul în care *importatorul se află într-o situație de dominare*, el va practica *strategia de așteptare*, de selectare a celor mai avantajoase oferte, recomandând cantități modeste și oferind prețuri mici. Situația de dependență a importatorului se ivește în cazul în care piața este dominată de exportator și invers, situația de dependență a exportatorului va fi determinată de dominarea pieței de către importator;

- *Situația de dominare* în care se va afla exportatorul sau importatorul presupune că fiecare va manevra cele două strategii: *decizia rapidă sau cea de așteptare* – în funcție de presiunea necesității de desfacere sau de aprovizionare, de comportamentul concurenței și de alte elemente sau fenomene conjuncturale imprevizibile (Pistol:1999).

d) O altă tipologie a **strategiei** include:

- *Strategia „când”* - are în vedere timpul optim pentru o anumită decizie și poate conduce la una din următoarele situații: abținerea, surpriza, faptul împlinit, retragerea aparentă, limita, simulacrul;
- *Strategia „cum”* - are în vedere: participarea, asocierea sau dezasocierea, intersecția, hazardarea, testarea reacției;
- *Strategia „unde”* - are în vedere locul cel mai potrivit pentru luarea deciziei (Pistol, 1999).

În cadrul unei strategii de negociere, managerii/negociatorii au de stabilit și câteva **tactici**, dintre care menționăm:

- competitive,
- colaborative,
- subordonative,

ce vor fi utilizate în momente diferite ale negocierii.

Tabelul de mai jos redă utilizarea diferitelor tactici pe parcursul diferitelor faze ale negocierii (Savage, Blair, Sorensen: 2003, p. 36):

<i>Tactici de negociere</i>			
<i>Fazele negocierii</i>	<i>Competitive</i>	<i>Colaborative</i>	<i>Subordonative</i>
Căutarea pentru formularea unei arene și a unei agende	Caută să conducă negocierile pe terenul managerului; Solicită discuții ale temelor de pe agenda managerului și reduce discutarea subiectelor celeilalte părți; Ignoră sau reduce solicitările celeilalte părți.	Caută să conducă negocierile pe un teren neutru; Obține temele de pe agenda celeilalte părți, ia în considerare solicitările celeilalte părți.	Caută să conducă negocierile pe terenul celeilalte părți; Obține subiectele de pe agenda celeilalte părți și răstoarnă preferințele/temele managerului; Dă curs solicitărilor celeilalte părți.
Statusul cererilor și ofertelor	Insistă ca cealaltă parte să formuleze ofertele inițiale sau solicitările la toate subiectele; Răspunde cu puține oferte sau solicitări foarte mari; Angajament față de fiecare subiect; exagerează poziția managerului și discreditare a celeilalte părți.	Alternează ofertele inițiale sau solicitările celeilalte părți; Răspunde cu oferte moderate sau solicitări; Indică motive pentru angajamentul managerului față de rezultate; probează motivele celeilalte părți.	Elaborează oferta inițială sau solicitările pentru toate temele relevante ale celeilalte părți; Elaborează oferte ridicate sau solicitări reduse; Acceptă angajamentele celeilalte părți; explică angajamentele managerului.
Îngustarea diferențelor	Solicita concesiile celeilalte părți; sau securizează solicitările cu amenințări; Șterge, adaugă subiecte de interes scăzut pentru manager; Hiperbolizează gradul concesiilor managerului.	Caută un schimb echitabil de concesiile cu cealaltă parte; Șterge, adaugă teme de interes comun; Evaluează onest concesiile managerului și ale celeilalte părți.	Da curs solicitărilor celeilalte părți; Șterge, adaugă teme relevante ale celeilalte părți; Conștientizează concesiile celeilalte părți.
Târguiala finală	Caută concesiile largi din partea cealaltă; Da importanță minimală subiectelor de mare interes din partea	Caută un schimb echitabil de concesiile cu partea cealaltă; Caută beneficii pentru ambele părți.	Caută raționamentul preferințelor celeilalte părți prin acceptarea ofertelor scăzute și făcând solicitări

	managerului; Utilizează concesiile pentru interesele scăzute ale managerului.		scăzute.
--	---	--	----------

Planul aplicării strategiei

- După alegerea unei anumite strategii, care corespunde tipului de negociere existent, aceasta va fi aplicată în negociere;
- Orice strategie poate suferi ajustări dacă situația “de la masa varedă” se schimbă pe parcursul discuțiilor, fie că este vorba de o strategie directă sau indirectă (Șustag, Ignat: 2010);
- Aplicarea unei strategii va ține cont de: conjunctură, forțele financiare și materiale implicate, resursele psihologice disponibile, factorul timp etc. (Beaufre: 1963).

VI) Interacțiunea la masa negocierii

Negociatorii au în vedere faptul că locul de întâlnire și plasamentul la masa tratativelor pot influența semnificativ ambianța, raporturile de putere între părți și rezultatul negocierilor.

Plasamentul la masa tratativelor:

A) Plasamente cu 2 negociatori la masă:

a) Poziția de competiție – varianta clasică de plasament în negocieri este cea frontală, la distanță politicoasă, de o parte și de alta a mesei;

- Plasamentul prezintă avantajul libertății de mișcare și al observării directe și continue a partenerului;
- Stimulează agresivitatea și este mai conflictual, prin faptul că persoanele plasate față în față pot intra spontan în competiție. Confruntarea interpersonală este amorsată la nivel inconștient;
- Plasamentul frontal semnalează dorința de dominare a gazdei, atunci când întâlnirea are loc pe teritoriul propriu;
- Deși mai puțin recomandată de psihologi, această poziție este protocolară, practică și ușor abordabilă. Ea provoacă negociatorii să rămână fermi și aprigi pe poziții, oferind deopotrivă atât protecție, cât și câmp de luptă (Prutianu: 2007).

b) Poziția de cooperare - plasamentul alături induce conotații de familiaritate și amicitie între oponenti;

- Fiind de aceeași parte a „baricadei”, cu privirile în aceeași direcție, trăiesc sentimentul că au și aceeași poziție față de problemă. Este evitată ușor și impresia că unul dintre ei ar invada zona celuilalt;
- Poziția din dreapta asigură totuși un avantaj, oferind o mai mare libertate de mișcare, o mai bună vizibilitate și economie de mișcări, atunci când prezintă documentații și probe;
- Partenerul din stânga este nevoit să facă mișcări suplimentare și să se întoarcă, fapt care conduce la scăderea atenției (Prutianu: 2007).

c) Poziția de comunicare:

- În ciuda faptului că este rar practicat, este cel mai bun plasament la masa tratativelor;

- Oferă cele mai bune opțiuni strategice pentru susținerea cu măsură a privirii și pentru a urmări mimica și gesturile;
- Stimulează deschiderea și instaurează o atmosferă prietenoasă, favorabilă înțelegerii și colaborării (Prutianu: 2007).

d) Poziția de independență – plasamentul este adoptat spontan în biblioteci, pensiuni sau restaurante, între persoane care se evită reciproc și vor să rămână independente;

- Plasamentul ca atare exprimă indiferența și ostilitatea;
- Se practica prin sugestia spontaneității sau este ales deliberat în negocierile în care se dorește evitarea unei discuții sincere, deschise (Prutianu: 2007).

e) Combinație tactică – plasamentul tactic este potrivit pentru negocierile dezechilibrate, ca și pentru cele rigide, oficiale și protocolare;

- Discuțiile devin mai calme, mai amiabile;
- Psihologii îl recomandă insistent mai ales în cazul interviurilor de recrutare a personalului (Prutianu: 2007).

B. Plasamente cu 3 negociatori la masă:

Numeroase negocieri bilaterale sunt purtate cu 3 negociatori. Cel de-al treilea membru este în echipă cu unul dintre cei doi negociatori (ca asistent, secretar, consilier etc.) sau joacă un rol special de arbitru, expert sau observator. Pot exista următoarele situații:

a) „Ține partea” celuilalt – este un plasament tactic în care negociatorul, aflat în negocieri cu partenerul său, atrage în tratative un expert tehnic, contabil sau de altă profesie.

- Negociatorul își situează partenerul în competiție cu expertul, sugerând însă faptul că el însuși este și rămâne mai curând de partea partenerului său;
- Expertul este plasat frontal cu partenerul, în poziție de competiție. Are grijă ca el însuși să ocupe un loc alături de partener, în poziție de cooperare;
- Negociatorul poate ocupa un plasament de colț, în poziție de comunicare, sau în capul mesei. În acest din urmă caz, negociatorul își atribuie poziția de arbitru/mediator (Prutianu: 2007).

b) „Luat la mijloc” - schema de plasament cea mai dezavantajoasă pentru partenerul singur.

- Negociatorul și coechipierul său se vor plasa față în față, fiecare în câte unul din capetele mesei;
- Adversarul va fi plasat la mijloc, singur, pe latura mare a mesei, într-o poziție de colț dublu;
- Negociatorul singur, în poziție de colț dublu, urmărește două surse de mesaje, plasate în direcții opuse.

c) Clasic, în trei - plasament care reprezintă varianta cea mai convenabilă din punctul de vedere al negociatorului singur.

- Pentru negociatorul singur este important să găsească poziția din care îi poate urmări simultan pe cei doi, fără a intra în competiție cu ei;
- Negociatorul îi poate păstra în raza sa vizuală pe negociatorii coechipieri, urmărindu-le reacțiile non-verbale (Prutianu: 2007).

C) Plasamente de echipă

a) Competiție față în față – schema de plasament față în față, de o parte și de cealaltă a mesei este recomandată pentru negocierea cu delegații străine (detalii la Prutianu:2007).

- Discuțiile se poartă față în față, competitiv, de o parte și de cealaltă a mesei tratativelor;
- Disponerea membrilor delegațiilor partenere pe locurile de pe latura ce le revine poate rămâne la latitudinea lor;
- Se recomandă ca delegația negociatorilor noștri să se așeze numai după ce ultimul membru al delegației partenere s-a așezat deja, din nevoia de a obține cele mai bune linii de comunicare(eventual confruntare) cu partenerii direcți;
- Protocolul european așează negociatorul -șef la mijlocul mesei, cu oamenii săi în stânga și dreapta, la o distanță invers proporțională cu rangul și importanța lor în echipă.

b) Fals plasament ad-hoc – această variantă de plasament poate fi folosită premeditat, atunci când, în rundele anterioare de negocieri, nu s-a ajuns la un acord deplin.

c) Dubla competiție la masa dreptunghiulară – cea mai conflictuală schemă de plasament a două delegații la masa dreptunghiulară este aceea în care șefii negociatori stau față în față, în cele două capete ale mesei, iar membrii delegației stau față în față pe cele două laturi lungi ale mesei.

d) Plasament în „U” – tensiunea plasată în plasamentul anterior slăbește în intensitate când negociatorii-șefi se așează alături, în poziție de cooperare, în capul mesei.

e) Masa rotundă

- Oferă persoanelor din jurul său aproximativ același statut spațial, indiferent de poziția ierarhică și socială, oferă linii de comunicare directă echidistante, vizibilitate uniformă, zone intime și spații de manevre egale;
- Atenuază competiția dintre oponentii direcți și facilitează persuasiunea asupra interlocutorilor.

f) Plasarea oaspeților la masă – prin acest tip de plasament, se evită așezarea una lângă alta a persoanelor incompatibile .

g) Plasament ierarhic unisex.

h) Plasament ierarhic unisex la o masă în „U”.

VII) Decizia adoptării soluției (atingerea obiectivelor)

Tipuri de obiective:

- **Obiectivul de importanță mare** – este acel obiectiv fără îndeplinirea căruia nu există disponibilitatea de a ajunge la o înțelegere prin negociere;

- **Obiectivul de importanță medie** – prezintă importanță, însă nu condiționează luarea deciziei de către negociator;

- **Obiectivul de importanță scăzută** – poate fi sacrificat în negociere;

- **Obiectivul maxim** - vizează cel mai bun rezultat ce poate fi obținut din negociere;

- **Obiectivul minim** – identificabil cu cel mai slab rezultat acceptabil, dincolo de acesta negocierea nemaifiind o opțiune de interes;

- **Obiectivul țintă** – este dat de cel mai realist rezultat care se poate obține din negociere (Șuștag, Ignat: 2010).

Modele de stabilire a obiectivelor negocierii:

1. Modelul SMART - este unul dintre cele mai larg recomandate în literatura de management. Numele său obținut pe seama inițialelor următoarelor cuvinte din limba engleză:

- **Specific** – concret, punctual, adaptat problemei în mod precis și clar;
- **Cuantificabil** – măsurabil;
- **Realizabil** – omenește posibil, tehnologic abordabil;
- **Realistic** – realizabil cu resursele disponibile;
- **Potrivit** – temporal, programat în timp și nu atemporal (Prutianu: 2007).

2. Modelul NLP (Neuro-Lingvistic Programming) - este un alt model util în definirea obiectivelor, preluat din tehnicile programării neurolingvistice;

Pașii acestui model sunt următorii:

- *Primul pas* privește conștientizarea obiectivului și delimitarea sa de efectele colaterale;
- *Al doilea pas* consta în formularea obiectivului în termeni pozitivi;
- *Al treilea pas* este verificarea “ecologică” a obiectivului, a efectelor negative provocate de atingerea sa asupra altora;

- Al patrulea pas are in vedere reprezentarea senzorială a obiectivului, ca o formă de specificitate avansată (Prutianu: 2007).

Definirea obiectivului apare ca rezultat al unei suite de întrebări și răspunsuri:

1. *Ce vreau să obțin? (Specific și Pozitiv)*
2. *Cum voi putea ști că am obținut ceea ce vreau? (Măsurabil)*
3. *Cum va putea ști altcineva acest lucru? (Măsurabil)*
4. *Ce se va întâmpla după ce obțin ceea ce vreau? (Verificare ecologică)*
5. *Ce mă împiedică să obțin ceea ce vreau? (Accesibil, Realist)*
6. *Când vreau să obțin? (Temporal, termen calendaristic)*
7. *Ce mi-aș putea permite să cedez în schimbul a ceea ce vreau să obțin? (Atașament) (Prutianu: 2007).*

Reguli de stabilire a obiectivelor unei negocieri:

Regula 1. BATNA

- * este acronimul sintagmei *Best Alternative To a Negotiated Agreement* („cea mai bună alternativă la un acord negociat”);
- * reprezintă cel mai bun lucru care rămâne de făcut atunci când partenerul de negocieri nu va fi dispus să ajungă la un accord; este cea mai bună variantă de rezolvare a problemei fără acordul lui;
- * este o cheie a puterii în negociere;
- * cu cât BATNA crește, cu atât este mai solidă poziția de pe care se negociază.

Regula 2 - un obiectiv corect este Specific și Măsurabil;

Regula 3 - un obiectiv corect este Realist, în sensul că are alocate si resurse etc;

Regula 4 - un obiectiv corect este ancorat temporal (potrivit);

Regula 5 - un obiectiv corect permite Controlul și Evaluarea gradului de îndeplinire;

Regula 6 - un obiectiv corect implică nominalizarea expresă a responsabililor cu îndeplinirea sa;

Regula 7 - un obiectiv corect este formulat în termeni pozitivi;

Regula 8 - un obiectiv corect este specificat în termeni senzoriali;

Regula 9 - destabilizarea partenerului în momentele critice,daca e necesara, și ieșirea din situații „fără ieșire”;

Regula 10 - un obiectiv bun rezistă la critică (Prutianu: 2007).

VIII) Evaluarea procesului și a negociatorului (echipei)

Formarea echipei și numirea conducătorului acesteia. Caracteristici generale:

- **Constituirea echipei de negociere** – este componentă a procesului de pregătire a negocierii;
- **Eficiența activității** unei asemenea echipe - este rezultatul profilului și pregătirii profesionale a fiecăruia din membrii ei;
- **Pregătirea echipei de negociere** - necesită cunoașterea scopului și obiectivelor negocierii, definirea variantelor de negociat, cunoașterea partenerilor și a relațiilor pe care se contează;
- **Sincronizarea activităților** desfășurate de fiecare membru al acesteia, precum și o coordonare adecvată

– importante în cadrul echipei de negociere (Pistol: 1999).

Caracteristici ale echipei:

- continuitate, coeziune ;
- elasticitate (Pistol: 1999);
- unitate integrată (Hiltrop, Udall: 1998).

Atribuțiile echipei de negociere:

- Elaborarea materialului tehnic și informational;
- Fixarea legăturilor de comunicație;
- Elaborarea planului sau modelului de negociere;
- Participarea la elaborarea mandatului de negociere;
- Elaborarea proiectului de contract;
- Elaborarea și lansarea ofertei, atunci când se negociază un contract de vânzare, respectiv a cererii de ofertă, în cazul negocierii unui contract de cumpărare;
- Participarea la pregătirea psiho-fiziologică specifică;
- Participarea la tratative (Pistol:1999).

Roluri atribuite in echipa de negociere:

* Persoana „**vorbitoare**” - este de obicei cel mai experimentat negociator din cadrul echipei;

* Persoana „**susținătoare**” - acționează ca un asistent al persoanei vorbitoare;

- acest rol are ca scop obținerea de timp pentru vorbitor, atunci când este dificil de oferit un răspuns, obținerea de amânări și oferirea unui sumar al conținutului întâlnirii.

* Rolul **observatorilor** - este să supravegheze cu atenție cealaltă echipă, căutând semnale verbale și non-verbale care pot infatisa modul lor de gândire (Hiltrop, Udall: 1998).

Mandatul echipei de negociere:

- **Mandatul de negociere** - implică o serie de împuterniciri speciale, acordate echipei de negociere de către organizația pe care aceasta o reprezintă;
 - stabilește obiectivul central al tranzacției, calendarul negocierii și alte elemente considerate importante în atingerea obiectivului dorit,
 - include limitele maxime și minime în interiorul cărora negociatorul poate lua decizii, începând cu promisiunile și concesiile pe care le poate face și terminând cu nivelul cererii, respectiv al ofertei negociate (Pistol:1999).

Întocmirea și definitivarea mandatului de negociere presupune:

- a) elementele de strategie și tehnică pe care le presupun negocierile;
- b) expresia analitică a informațiilor culese, în prealabil, despre partenerul de negociere, organizația pe care acesta o reprezintă, performanțele acesteia, bonitatea și situația ei economico-financiară;

c) tactica ce urmează să fie adoptată, pornind de la elementele de negociat, de la informațiile existente, de la condițiile pieței și concurenței (Pistol: 1999).

Limitele mandatului de negociere:

- **Mandatul de negociere** – stabilește nivelul de autoritate de care urmează a dispune negociatorii - autoritatea deplină, autoritatea ascendentă și cea limitată;
- **Autoritate deplină:**
 - presupune riscul de a nu se obține rezultatele scontate;
 - negocierile dintre state nu se desfășoară în prezența șefilor acestora, ci mai ales prin intermediari.
- **Autoritate ascendentă:**
 - are drept scop translatarea aprobării la nivelele ierarhice superioare;
 - această tactică situează negociatorii în dificultate;
 - cel cu care se negociază este obligat să-și repete singur argumentele la fiecare nivel de autoritate în parte.
- **Autoritate limitată:**
 - un negociator din această categorie poate amâna luarea unei decizii, câștigând în acest fel timp pentru a gândi mai bine afacerea sau chiar pentru a ieși dintr-o situație dificilă (Pistol: 1999).

Numirea conducătorului echipei de negociere se face ținând seama de:

- a) întrunirea calităților cerute tuturor membrilor echipei sale;
- b) capacitatea de a organiza și conduce echipa;
- c) poziția sa în cadrul organizației;
- d) gradul de responsabilitate și de decizie pe care și-l poate asuma în corelare cu mandatul primit;
- e) sudura psihologică la nivelul membrilor echipei , care să conducă la o conlucrare activă,eficienta si principială (Pistol: 1999).

Sarcinile conducătorului echipei de negociere:

- selecționarea membrilor echipei și pregătirea lor în mod corespunzător;
- pregătirea planului de negociere și proiectul de contract;
- primirea mandatului de negociere;
- organizarea și conducerea efectivă a negocierilor;
- finalizarea contractului cu partenerii;
- întocmirea raportului asupra negocierii;
- menținerea moralului membrilor echipei pe care o conduce (Pistol: 1999).

Reguli privind comportamentul negociatorului:

- a) abandonarea ideilor preconceptuate cu privire la comportamentul partenerului de negociere;
- b) educarea voinței și stăpânirii de sine;
- c) păstrarea stimei și respectului față de parteneri;

- d) evitarea reproșurilor, plecând de la ideea că lipsa de răspuns la o anumită acuzație sub formă de reproș poate fi etichetată ca o recunoaștere a învinuirii aduse;
- e) păstrarea demnității;
- f) educarea voinței de a asculta, lăsarea partenerului să-și epuizeze toate argumentele, fără a fi întrerupt;
- g) exprimarea bucuriei trebuie făcută cu reținere;
- h) coordonarea intervențiilor de către conducătorul echipei, acestea urmând a se face numai în mod organizat;
- i) elasticitatea deciziilor parțiale, a ipotezelor și variantelor de decizie;
- j) întreruperea negocierilor și amânarea acestora, deși este o strategie eficientă și deseori utilizată, nu se va face în mod brusc, ci într-o formă elegantă;
- k) “ocrotirea” echipei partenere de negociere, pornindu-se de la ideea că negocierea trebuie finalizată, nefinalizarea acesteia constituind un eșec pentru ambii parteneri (Pistol: 1999).

Linii directoare în conducerea echipei de negociere:

- Reflectarea asupra punctelor tari și slabe ale echipei;
- Reflectarea asupra abilităților fiecărui membru al echipei și asupra modului în care aceste abilități pot completa abilitățile celorlalți membri ai echipei;
- Structurarea discuțiilor echipei și dezbaterea temei pentru o înțelegere mai bună a obiectivelor;
- Trasarea unei linii clare de autoritate;

- Stabilirea persoanei vorbitoare, a susținătorului și a observatorilor;
- Stabilirea unei planificări și coordonări atente;
- Planificarea modului de comunicare în cadrul echipei;
- Revizuirea periodică a muncii în echipă;
- Învățarea din greșeli și din succese (Hiltrop, Udall: 1998).

IX) Comunicarea

Definirea comunicării în negociere:

- Negocierile depind în principal de modul în care are loc **comunicarea** între negociatori (Rantop, Straton: 1997);
- **Comunicarea** este - procesul stabilirii unei comuniuni sau identități de reflecții, idei, concepții între emițătorul mesajului și receptorul mesajului prin intermediul unui canal de comunicație;
 - procesul în cadrul căruia se transmit și se recepționează mesaje care conțin informația;
 - unul din principalele mijloace prin care se pot lua decizii și se pot rezolva problemele specifice unei negocieri, înțelegeri sau afaceri;
 - sursa care determină începerea negocierilor, discuțiilor, înțelegerilor sau încheierii unei afaceri (Pistol: 1999).

După numărul de participanți, comunicarea poate fi:

- **bipolară** (un emițător și un receptor);
- **multipolară** (un emițător și mai mulți receptori) (Șuștag, Ignat: 2010).

Mijloace prin care se asigură eficiența comunicării:

- folosirea argumentelor ambelor părți și prezentarea opiniei la sfârșit;
- exprimarea concluziilor argumentului prezentat;
- prezentarea argumentului în același „limbaj” folosit de audiență;
- evitarea folosirii unor anumite adjective, cum ar fi: „bun”, „rău”, „irațional”, „scandalos”, „necinstit”;
- evitarea folosirii generalizărilor (cuvinte ca „întotdeauna”, „niciodată”, „constant”);
- conceperea argumentelor ținând cont de auditoriu;
- folosirea mesajelor scurte și simple;
- evitarea diluării argumentelor;
- prezentarea, pentru prima dată, a argumentului cel mai puternic, pentru captarea interesului persoanelor implicate în dialog;
- adresarea de întrebări deschise și de întrebări ipotetice;
- prezentarea argumentelor și a întrebărilor în mod logic și coerent;
- încurajarea participării active și a altor persoane la discuții (Hiltrop, Udall: 1998).

Mijloace pentru depășirea barierelor în comunicare:

- a) **ascultarea** - este cel mai frecvent conturbată de:
- Implicarea în dispute verbale care se manifestă prin angajarea interlocutorului în dezbaterile ideilor în stil propriu, contraargumentele sau criticile fiind foarte vehemente;

- Neglijarea subiectului sau a punctelor principale ale argumentației, în favoarea concentrării pe anumite fapte și detalii secundare, pierzând din vedere mesajul general.
- b) dialogul surzilor** – fiecare parte își susține propria poziție, nefiind atentă la argumentele celuilalt.
- c) monologul egocentric** – o parte nu-și ascultă interlocutorul, urmărind propriul său scenariu intern.
- d) limbajul prescriptiv** – se încearcă supunerea necondiționată a interlocutorului.
- e) ignoranța** - inițierea unei discuții fără stăpânirea subiectului.
- f) schimbarea subiectului;**
- g) ambiguitatea** – neconcordanța între gândurile și sentimentele declarate și comportamentul manifestat.
- h) neatenția;**
- i) prim-plan pe propria persoană;**
- j) falsul feed-back** – interlocutorul lasă impresia greșită că a înțeles mesajul comunicat.
- k) rezistența la critică** generează:
- Încăpățănare;
 - Incapacitate de dialog;
 - Lipsa încrederii în sine;
 - Lipsa încrederii în ceilalți;
 - Incapacitate de colaborare
- l) alegerea neinspirată** a locului sau a momentului;
- m) dificultățile de limbaj** (Șuștag, Ignat: 2010).

Forme ale comunicării în negociere:

1. Comunicarea orală sau scrisă în negociere:

Modalitățile practice prin care se asigură comunicarea, folosind asemenea mesaje, sunt **vorbirea și scrierea**.

a) Comunicarea prin vorbire

- se diferențiază în mod categoric de cea scrisă prin aceea că oferă mult mai multe mijloace de exprimare în fața interlocutorului;
- asemenea formă de comunicare oferă posibilitatea de a corecta cele exprimate atunci când partenerii de negociere, de discuție, de afaceri nu au înțeles mesajul, de a accentua anumite părți ale acestuia, de a clarifica anumite idei și de a exprima atitudini;
- ușurința de exprimare orală a unui individ depinde, în principal, de personalitatea și calitățile vocale ale acestuia, respectiv enunțarea și pronunțarea;
- personalitatea în exprimare este rezultatul unor caracteristici esențiale, respectiv claritate, acuratețe, empatie, sinceritate, relaxare, aparență, etc;
- calitățile vocale ale individului sunt rezultatul mecanismelor vorbirii, înălțimii și intensității vocii, volumului și timbrului vocii, dicției și accentului, vitezei de exprimare etc (Pistol:1999).

* **Formele mesajelor verbale** au în vedere:

- gândirea (formularea în cuvinte a ideilor);
- vorbirea (exprimarea orală propriu-zisă);
- ascultarea și recepționarea mesajului partenerului de negociere (Pistol: 1999).

Forme ale comunicării verbale:

- **Discuție** – dezbatere asupra unei chestiuni în vederea luării unei decizii
- **Alocuțiunea** - scurtă cuvântare ocazională
- **Toastul** - scurt discurs ținut cu ocazia unui eveniment
- **Conferința** – expunere în public a opiniilor asupra unei teme
- **Dezbaterea** – discuție largă asupra unei probleme de interes general
- **Dizertația** – expunere științifică asupra unei probleme
- **Discursul** – expunere oratorică făcută în fața unui public
- **Zvonul** – comunicare neoficială (Șuștag, Ignat: 2010).

Anomalii ale vorbirii:

- debitul vorbirii prea ridicat;
- vocea defectuoasă;
- ritmul defectuos, vorbirea sacadată;
- vocea monotonă;
- substituirea cuvintelor și a silabelor;
- alungirea pronunției (Șuștag, Ignat: 2010).

b) Scrierea:

- modalitate mult mai pretențioasă de comunicare;
- exprimarea în scris necesită timp pentru dezvoltarea și practicarea unui stil personal, solicitând mai multă creativitate decât vorbirea;
- cele două forme ale mesajelor exprimate în scris sunt: scrierea și citirea.

Mijloacele de comunicare prin mesaje scrise:

- cererea și oferta;
- scrisorile și contractele;
- curriculum vitae;
- scrisorile și mesaje adresate celor din afara instituției (informări, scrisori de mulțumire, telegrame, faxuri etc.);
- rapoarte (cu regim intern și extern);
- norme de organizare și de funcționare interne sau externe (Pistol:1999).

Avantajele comunicării orale față de comunicarea scrisă:

- reacțiile interlocutorului pot fi observate;
- feed-back-ul este rapid;
- pune în valoare abilitățile emițătorului (în cazul utilizării manipulării sau persuasiunii) (Șuștag, Ignat: 2010).

2. Comunicarea non-verbală în negociere:

- peste 65% din comunicările dintre indivizi sunt comunicări fără cuvinte, respectiv **comunicări nonverbale**;
- ansamblul **elementelor nonverbale ale comunicării (metacomunicarea)** - prezintă o foarte mare importanță în transmiterea mesajelor (Pistol, 1999).

Tipuri de comunicare nonverbală:

a) comunicarea prin ținută, poziția și mișcarea corpului:

- reprezintă o primă sursă de informații despre propria persoană;

- însoțește comunicarea prin cuvinte, fiind unanim acceptat faptul că expresia feței, gesturile cu care este însoțită conversația, privirea și modul în care este coordonată o discuția sunt elemente sugestive care oferă informații pertinente despre individ și gândurile sale;

b) caracteristicile fizice:

– reprezintă surse de informații privind personalitatea unei persoane.

c) comportamentul personal, respectiv atitudinea distantă sau familiară:

- modalitate de comunicare, prin care orice persoană dovedește felul în care știe să se raporteze la anumite situații de comunicare.

d) ticurile verbale:

- sunt gesturi care însoțesc mesajele exprimate în mod verbal;

- *intonația* – rol important în realizarea comunicării;

- exprimarea trebuie să fie cât mai naturală, în concordanță cu nivelul și tipul de relații dintre partenerii de discuție, de negocieri sau de afaceri.

e) ținuta vestimentară:

- reprezintă o formă de comunicare cu cei din jur;

- accesoriile vestimentare oferă anumite informații despre personalitatea unui individ și sunt în relație directă cu educația estetică a fiecărei persoane în parte.

f) mediul înconjurător:

- contribuie la realizarea și completarea comunicării în cadrul negocierilor, discuțiilor, afacerilor.

g) modul de folosire a timpului:

- reprezintă o informație utilă despre propria personalitate;

- punctualitatea, modul în care se organizează o întâlnire, o afacere, timpul afectat pentru exprimarea ideilor, timpul lăsat interlocutorului pentru argumente sau contraargumente - sunt mijloace prin care se pot comunica partenerului de afaceri informații ce vor fi avute în vedere în continuarea discuțiilor și eventual încheierea unei afaceri.

h) mesajele nonverbale (aranjarea în pagină a textului, modul de realizare a scrisului propriu-zis, alegerea cuvintelor și formulărilor potrivite, calitatea exprimării) – reprezintă surse de informație (Pistol:1999).

3. Comunicarea paraverbală în negociere:

a) tonul vocii:

- variații ale înălțimii sunetelor, tăria lor, rapiditatea vorbirii, calitatea vocii;
- tonul trebuie să fie adecvat tipului de comunicare și interlocutorilor, acesta putând fi un factor de echilibru și diluare a conflictului;
- prin alternarea tonurilor vocii se poate contracara monotonia și se poate direcționa atenția ascultătorului (Șuștag, Ignat: 2010).

b) volumul vocii;

c) viteza vorbirii;

d) ritmul vorbirii:

- este dat de derularea lentă, normală sau rapidă a cuvintelor pronunțate;
- un bun vorbitor trebuie să varieze viteza pronunțării cuvintelor în funcție de conținutul și de importanța generală a mesajului (Șuștag, Ignat, 2010).

e) dicția:

- se referă la articularea corectă și completă a consoanelor și de enunțarea clară a vocalelor;
- modul de a pronunța cuvintele, silabele și sunetele este important în mediere, o dicție deficitară putând constitui o barieră în comunicare (Șuștag, Ignat: 2010).

f) articularea:

- arta de a vorbi inteligibil și de a emite sunete potrivite folosind buzele, maxilarul, dinții și limba (Șuștag, Ignat: 2010).

g) accentul:

- deține un rol important în schimbarea înțelesului cuvintelor și inducerea de mesaje colaterale celui transmis prin cuvinte;
- accentuarea are loc prin sublinierea sau amplificarea unui cuvânt cheie sau a unor grupuri de cuvinte (Șuștag, Ignat: 2010).

h) pauzele dintre cuvinte și fraze:

- transmit indicii atât despre intențiile și atitudinile discursive ale vorbitorului, cât și despre stările lui afective;
- pauzele scurte divid ideile dintr-o frază, iar cele lungi marchează sfârșitul frazelor (Șuștag, Ignat: 2010).

Bibliografie:

- Blake, R., Mouton, J. (1970) "The Fifth Achievement", în *Journal of Applied Behavioral Science*, (6), p. 413-426
- Deac, I. (2002), *Introducere în teoria negocierii*, București: Ed. Plaideia
- Hall, J. (1986), *Conflict Management Survey: A Survey of One's Characteristic Reaction to and Handling of Conflicts Between Himself and Others*, Conroe, TX, Teleometrics
- Hamner, W.C., Yukl, G.A. (1977), "The Efectiveness of Different Offer Strategies in Bargaining", în D.Druckman (ed.) *Negotiations Social Psychological Perspectives*, Beverly Hills, Sage Publications
- Hiltrop, J.-M., Udall, S. (1998), *Arta negocierii*, București: Editura Teora
- Kennedy, G. (1998), *Negocierea perfectă*, București: Ed. Național
- Kennedy, G. (1998b), *Negocieri*, București: Ed. Nemira
- Kilmann, R.H., Thomas, K.W. (1975), "Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions", în *Psychology Reports*, 37, p. 971-980
- Lewicki, R.J., Sauders, D.M., Minton, J.W., Barry, B. (2003), *Negotiation – readings, exercises and cases*, New York: McGraw-Hill Higher Education
- McGrath, J.E. (1966), "A Social Psychological Approach to the Study of Negotiations", în R.Bowers (ed.) *Studies on Behavior in organization: A Research Symposium*, Athens: Univeristy of Georgia Press, p. 101-134
- Pistol, Gh. (1999), *Negocieri și uzanțe de protocol*, București: Editura Fundației de Mâine
- Prutianu, Ș. (2007), *Antrenamentul abilităților de negociere*, Iași: Editura Polirom
- Prutianu, Ș. (1996): *Negocierea și analiza tranzacțională*, Iași: Ed. Sagittarius
- Pușcaș, V. (2007), *ROMÂNIA spre Uniunea Europeană. Negocierile de aderare (2000-2004)*, Iași: Institutul European
- Rojot, J. (2006), *La negotiation*, 2^o edition, Paris: Vuibert
- Rubin, J.Z., Brown, B.R. (1975), *The Social Psychology of Bargaining*, New York: Academic Press
-

Savage, G.T., Blair, J.D., Sorenson, R.L. (2003), *Consider Both Relationship Substance When Negotiating Strategically*, in R.J. Lewicki, D.M. Sauders, J.W. Minton, B. Barry (eds), *Negotiation – readings, exercises and cases*, New York: McGraw-Hill Higher Education, p. 23-40

Sebenius, James K., and Ellen Knebel (2006): "Sarah Talley and Frey Farms Produce: Negotiating with Wal-Mart (A).", în *Harvard Business School Case 907-003*, November 2006

Stark, P.B., Flaherty, J. (2008), *Ghid practic de negociere*, București: Ed. Amaltea

Șuștag, Z., Ignat, I. (2010), *Ghid de negociere*, București: Editura Universitară.
