

Motto: În viață primești ceea ce negociezi, nu ceea ce crezi tu că meriți

Negocierea de fiecare zi

Ziua începe „trezită” și ea de ceasul deșteptător, care anunță, prin acorduri armonioase, că totul va decurge foarte bine. Entuziasmul începe să se instaleze ușor-ușor.

Pregătirea micului-dejun.

- Pâine cu unt și gem sau omletă?
- Cereale cu lapte.
- Laptele s-a terminat. Cereale cu iaurt ar merge?
- Nu. Cu lapte!

Si așa debutează prima târguială. Târguiala asta nu înseamnă decât două lucruri: Fie te vei alege cu mai puțin din ceea ce îți dorești Fie cu altceva... Dar niciodată cu exact ceea ce-ți dorești. Oricum, ne axăm pe interesul comun, și anume: toată lumea să fie bine hrănită spre a beneficia de combustibil pentru multe ore... Plus menținerea bunelor relații de familie... Capacitatea mea de re poziționare este remarcabilă.

Preambulul matinal pare a fi întotdeauna un antrenament energizant pentru ceea ce pregătește, știut și neștiut, fiecare zi.

Cumpăr legume în piață (sau un abonament spa) și vânzătorul îmi spune un preț, cam piperat. Majoritatea ori acceptă ori spun „să mă mai gândesc” și astfel câștigă doar vânzătorul sau niciunul. Spun: „imi pare rău, dar va trebui să faceți mai mult de atât (să-mi dați un preț mai bun de-atât)” și iată cum aceasta abordare stimulează o vânzare mai aproape de realitate, stimulează inițiativă și creativitate, găsirea de noi pozitii și soluții (așa cum a functionat cu furnizorul meu de servicii spa). El va răspunde: „vă ofer... -10%”. Continuarea: „mă gândeam mai mult la ... -30%” (test). „A, nu... maximum este de -20%” (de aici negocierea se transforma însă într-o târguială... ieftină, dacă tot testezi). Concluzie: deci, se poate și cu -20%! În plus, dacă aș fi cerut 5% discount, l-aș fi primit și nimic în plus.

Depășind aceste mici mostre de interacțiune curentă tip târguială, tocmeală, îmi îndrept atenția spre aspecte profesionale sofisticate.

Negocierea salariului – un proces interesant, de profundă natură strategică pentru destinul profesional și personal. Atunci când compania mi-a oferit un job, este clar că i-a eliminat pe ceilalți și m-a selectat pe mine. Eu sunt aceea pe care angajatorul îl dorește. Cei mai mulți manageri de resurse umane sunt de acord că poți în orice situație să influențezi pachetul salarial de început. Am ales să fiu un bun negociator și încerc să joc „dur” pentru propria remunerație, să conving mai degrabă decât să fiu coercitivă. Îmi spun: „Adu-ți aminte că atât tu, cât și compania urmăriți același lucru: să formați un parteneriat în care abilitățile tale sunt date la schimb pentru o remunerație lunară, mândria de a avea profesioniști veritabili în echipă în schimbul unor onorarii de succes, la care pentru manifestări de excelență vor veni bonusuri.” Întâi să stabilesc o bază a salariului și apoi să discut despre bonusuri și beneficii.

Încerc să negociez un bonus pe baza performanțelor individuale și a obiectivelor măsurabile în contrast cu un bonus discreționar”.

Îmi notez pe o listă beneficii care știu că mai sunt oferite:

- masina de serviciu;
- telefon mobil;
- laptop;
- asigurari medicale;
- concedii platite de angajator etc.

Strategia mea presupune ca, dacă angajatorul este puțin sau chiar deloc flexibil, să obțin o renegociere după primele luni de muncă sau o mărire sigură după jumătate de an pe baza performanțelor dovedite. Voi vedea concret care sunt condițiile de lucru, cum mă pot dezvolta și cât de mari sunt responsabilitățile și presiunea.

În negocierea salariului - oricât ar părea de ciudat - nu este vorba despre bani. Așa cum vânzarea nu se rezumă la preț, negocierea salariului nu se limitează la a obține o sumă. Pentru angajator, mărirea salariului este un cost în plus, pe care dorește să-l regăsească (multiplicat) în veniturile obținute ulterior. Este privită mai curând ca o investiție, de la care se așteaptă rentabilitate. Pentru angajat - mărirea salariului înseamnă venituri în plus, dar și recunoaștere, status, responsabilități. Idealul unei astfel de negocieri este ca ambele părți să aibă de câștigat și în acest sens, ar fi bine ca fiecare să își facă temele înainte de întâlnire¹.

Da, mai bine! Nu mă voi uita doar la oferta de bani, ci voi lua în considerare și calitatea vieții. Trebuie să fiu atentă la mediul de lucru, la valorile organizației, la colegii cu care voi lucra și la cultura de companie. Adesea, principalii factori de insatisfacție în cazul angajaților, sunt, după cum reiese din diverse studii asupra motivației la locul de muncă:

- cultura organizațională;
- administrarea și managementul companiei;
- procedurile de control și de evaluare;
- relațiile cu colegii;
- statutul individual oferit de job;
- siguranța jobului;
- salariul;
- impactul serviciului asupra vieții personale.

Listele pe care le întocmesc sunt o metodă bună de a mă gândi la propriile interese, dar și la ale angajatorului. Știu că trebuie să **îmi șlefuiesc tendința de a mă concentra numai asupra propriilor probleme**, fiindcă și angajatorul are probleme, temeri, așteptări, mai ales în contextul crizei globale. Încerc chiar să **gândesc precum angajatorul**, să „îmbrac haina sa” pentru a înțelege mai bine viziunea sa, dar și pentru a înlătura propriile temeri care m-ar putea induce în eroare. Cea mai bună cale prin care aș putea să **cunosc opiniile interlocutorilor** este să încerc să vorbesc despre ele, prezentându-le și pe ale mele. Poate

¹ <http://www.compass.ro/doc/Articole/3=Negocierea%20salariului-sugestii%20de%20abordare.pdf>

tehnica vorbirii neîntrerupte mă va ajuta. Voi deschide astfel o ușă grea, îndepărtând eventuale obstacole în calea negocierii.

Nu voi întreba, nu voi solicita. Negocierea este un efort comun pentru a obține valoarea corectă pentru experiența și talentul pe care le voi pune în slujba companiei. Voi încerca să fiu flexibilă și să argumentez logic, aducând accente raționale negocierii integrative.

Voi **amâna**, pe cât posibil în cadrul interviului de angajare, orice discuție legată de salariu. Înainte de a ajunge la partea efectivă a negocierii cred că ar fi bine să îmi demonstrez abilitățile și experiența din CV, să îl conving deja pe recrutor că sunt omul potrivit pentru job.

Dacă în cadrul interviului de angajare nu voi fi edificată cu privire la ceea ce îmi poate oferi compania și mi se cere să spun ce salariu m-ar motiva, pot replica în felul următor: “Salariul meu, poate că ar fi indicat să se bazeze pe responsabilitățile jobului și pe standardele de plată din domeniu”.

Sunt preocupată de o altă problemă: emoțiile. Emoțiile mele, dar și ale interlocutorilor. Am învățat să fiu conștientă de propriile emoții, să le cunosc cauza, plus că sunt foarte sincere. Prefer să lupt împotriva lor, mai degrabă decât să le justific, deși mi s-a întâmplat ca uneori această justificare să determine un caracter mult mai deschis al partenerului de discuție. Mă voi adapta pe parcursul derulării conversației... Călcâiul lui Ahile pentru majoritatea tinde să fie formularea salariului dorit. Când sunt întrebați la ce salariu se așteaptă, se fâstăcesc, se bâlbâie, și dau un răspuns destul de incoerent, care transmite nesiguranța de sine și încurajează angajatorul să negocieze dur.

„Avem din ce în ce mai mulți someri. Și tot mai puține firme care angajează. În căutarea disperată a unui job, **renunțăm să mai negociem**, spun specialistii. Uneori românii se multumesc să aibă un loc de muncă. Însă, nu sunt deloc puține și cazurile în care angajatorii profită de criza de pe piața și nu lasă loc de discuții.”².

Negocieri economice, negocieri de drept, negocieri politice, negocieri informaționale... Ce paletă largă, diversă de tipuri de negociere se pot experimenta!

Funcțiile negocierii identificate de Faure (1991) ar putea fi:

- rezolvarea conflictelor - în viața cotidiană (familială, de vecinătate), socială, politică, internațională, ca și a conflictului din organizații;
- adoptarea unor decizii comune de către părțile interdependente, în condițiile în care între acestea există divergențe;
- introducerea schimbării în organizație, atunci când schimbarea provoacă unor părți implicate anumite pierderi, care ar trebui recompensate;
- realizarea schimbului economic, prin încheierea unor tranzacții.

După mediul de negociere se disting numeroase tipuri, dintre care aș menționa:

- Negocieri pregătite din timp;
- Negocieri în situații de criză;
- Negocieri cu timp determinat ;
- Negocierile cu timp nedeterminat ;
- Negocieri purtate pe terenul uneia dintre părți;
- Negocieri purtate pe teren neutru.

Tipurile de negociere pot fi structurate și ordonate în multe modalități, existând: negocierea cu și negocierea fără mediator (evident, structurile celor două procese diferă,

² <http://observator.tv/social/cadou-de-ciocolata-57024.html>

având în vedere rolul pe care îl poate juca mediatorul într-o negociere); un alt criteriu poate fi persoana negociatorului, iar dacă se iveste o problema deosebit de complexă, care necesită un proces de negociere purtat pe diferite planuri și în diferite domenii, este recomandat folosirea unei echipe de negociere³.

În negocierile profesionale parcurg cu mare atenție și determinare pașii consacrați încercând de fiecare dată, în funcție de datele concrete ale fiecărei spețe, dar și de starea mea subiectivă, de aspectele foarte specifice ale respectivei negocieri, să fiu creativă, inventivă, flexibilă, pozitivă, raportându-mă permanent la partenerii de discuție.

Pledez pentru prezentarea la negocieri cu „lecția învățată”, dar fără îndoială, nu trebuie să dezarmezi în fața elementelor-surpriză, ci să te adaptezi din mers.

Lao Tzu spunea că: „vorbitorul măiastru nu spune nimic pentru care să i se găsească cusur sau să fie învinovățit; receptorul măiastru nu folosește însemnări; cel măiastru la închizători nu are nevoie de zăvoare sau bare, căci a deschide ceea ce el a închis va fi imposibil; cel măiastru la legături nu folosește sfori sau noduri, căci a dezlega ce a legat el va fi imposibil.”⁴

Succesul unui negociator în fața spectrului negocierii depinde de modul în care reușește evitarea oricăror fenomene de inhibare și folosirea din plin a propriilor resurse. Experiența a demonstrat că nu există doi negociatori identici în privința stilului de negociere. Fiecare este unic în felul său atât prin stilul de abordare a procesului, cât și prin dispoziția psihofiziologică a momentului.

Cercetările recente au demonstrat că personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere. Această personalizare implică două etape importante:

- stabilirea propriului stil;
- evaluarea avantajelor și dezavantajelor ce derivă din utilizarea stilului respectiv.⁵

Motivațiile frecvent întâlnite în această determinare a stilului sunt: dorința de a reuși să obțină succese; necesitatea de a conviețui – se bazează pe dorința oamenilor de a fi acceptați, agreați, respectați de semenii; dorința de a fi puternic și de a domina.

Pregătirea negocierii constituie o etapă esențială, care își pune amprenta indubitabil pe fiecare segment, pe stil, pe tehnici și tactici, influențând succesul strategiei. „Multe lucruri eșuează când scopul este aproape să fie atins, însă omul evlavios are grijă de sfârșit, ca și de început”.⁶

- Metodologia pregătirii negocierii și nevoia de informații
- Diagnosticul situației de negociere
- Ce negociem? Analiza obiectului negocierii -
- Analiza contextului negocierii
- Ce vrem? Analiza intereselor
- Ce putere detinem? Analiza raportului de putere
- Analiza partenerilor de negociere

Există un raport direct proporțional între experiența negociatorului și timpul afectat de acesta procesului de pregătire a viitoarei negocieri. Aceasta va include în mod obligatoriu:

- schema simplă, dar concisă;
- scopul propus și modul de acțiune;

³ <http://www.scribde.com/sociologie/NEGOCIEREA-SI-TEHNICI-DE-NEGOC62111192.php>

⁴ Lao Tzu, „Tao Te Ching Calea și Puterea”, Editura Antet, pag. 24

⁵ A. Gorghiu, N. Stănescu, M. Sârbu, M. Munteanu, I. Dedu, C. Frandes – „Medierea – oxigen pentru o societate modernă”, Editura Universul Juridic, București, 2013, pag. 196

⁶ Lao Tzu, „Tao Te Ching Calea și Puterea”, Editura Antet, pag. 106

- supozițiile fiecăruia asupra a ceea ce și-a propus partenerul și a căilor posibile de acțiune.

Conform lui Bill Scott prima etapa a oricarui proces de negociere este "crearea climatului", aceasta fiind un stadiu de pre-negociere, al cărui scop este stabilirea unui mediu propice purtării de discuții, accentul fiind pus pe crearea unei atmosfere, care să favorizeze comunicarea dintre părți. Partea cu adevărat de început a procesului de negociere este "deschiderea negocierilor"(uneori trebuie să faci ceva neașteptat pentru a sparge gheața – „Fii simbolic!”)⁷, în cadrul aceste etape stabilindu-se patru subiecte:

- *scopul întâlnirii* sau motivul (motivele) pentru care părțile au decis să se așeze la masa de negocieri. Aceste scopuri pot fi: explorative (descoperirea de interese comune), creative (identificarea posibilităților profitabile pentru ambele părți), prezentarea sau clarificarea situației și a întrebărilor, realizarea unei înțelegeri de principiu sau detaliată, ratificarea unei înțelegeri negociată anterior.

- *planul sau agenda întâlnirii* - stabilirea subiectelor de discuție și ordinea în care părțile le vor aborda.

- *durata întâlnirii* - timpul estimat drept necesar pentru finalizarea negocierilor și ritmul de desfășurare a întâlnirii (tot aici se stabilesc anumite detalii: durata maximă a prezentării ofertelor, durata maximă a unei intervenții, durata pauzelor etc).

- *personalitățile negocierii* - persoanele fiecărei echipe (cine sunt, ce sunt, care este rolul lor în contextul întâlnirii). Funcțiile membrilor echipei, componenta echipei – liderul, strategul și observatorul.

Definirea strategiei de negociere (STILURI, TACTICI ȘI TEHNICI DE NEGOCIERE) - însumează totalitatea deciziilor asumate puse în slujba îndeplinirii obiectivelor negocierii Conform lui Christophe Dupont, prin strategie se înțelege acel mijloc de a organiza și de a pune în lucru elementele și demersurile susceptibile de a favoriza obiectivele urmărite și având 3 componente : Viziune, Tinte, Vectori ⁸

- Planul de negociere
- Obiectivele (minime, maxime și tinta) și mizele - pot avea o importanță diferită. Cele de importanță mare se identifică cu poziția limită sau ceea ce trebuie să îndeplinești în mod obligatoriu într-o negociere. Obiectivele cu importanță medie sunt importante însă chiar fără atingerea lor este posibil să se realizeze acordul în timp ce obiectivele de importanță mică sunt cele la care se poate renunța ușor dacă celelalte sunt atinse.
- Tehnicile de negociere reprezintă metodele de abordare a negocierii, fiind proceduri de lucru menite să ducă la îndeplinirea unor sarcini precise în negociere.
- Tacticile de negociere se referă la o concretizare a strategiei în vederea stabilirii mijloacelor și formelor de acțiune ce urmează să fie folosite pentru realizarea obiectivelor propuse.
- Puterea de negociere reprezintă ansamblul mijloacelor pe care negociatorul le poate utiliza în vederea obținerii unei soluții convenite cât mai aproape de poziția proprie.
- Spațiul jocului: zona de divergență și de convergență
- Puncte cheie în elaborarea strategiei

Negocierea se desfășoară într-o marjă determinată. Ea este delimitată prin două tipuri de zone: zonele de divergență și zona de convergență. Zona de convergență cuprinde punctele de acord ale părților negociatoare în timp ce zonele de divergență reprezintă toate punctele de dezacord actuale sau potențiale dintre negociatori. Artă negocierii va consta în

⁷ A. Gorghiu, N. Stănescu, M. Sârbu, M. Munteanu, I. Dedu, C. Frandes – „Medierea – oxigen pentru o societate modernă”, Editura Universul Juridic, București, 2013, pag. 208

⁸ Zeno Sustac, Claudiu Ignat Curs de negociere aplicată, Medierea.ro

largirea zonei de convergență în detrimentul zonelor de divergență în cursul negocierii. În interiorul zonelor de divergență există zonele interzise – convigerile profunde, greu de înlaturat – care nu pot constitui decât foarte rar obiectul unei schimbări. Trebuie să acordăm atenție acestei părți a zonei de divergență pentru că ea poate fi sursa unei îngustări a zonei de convergență și chiar a esuarii definitive a negocierii.⁹

În activitatea mea am avut șansa de a exercisa în mai multe rânduri negocierea în afaceri, care, fără discuție, presupune o serie de aspecte și caracteristici care o particularizează:

- este un proces organizat, birocratic concretizat într-un ansamblu de inițiative, schimburi de mesaje, contacte, confruntări, care au loc între partenerii de afaceri, cu respectarea unor reguli și uzanțe consacrate într-un mediu juridic, cultural, politic și economic determinat. Tratatările sunt purtate într-un cadru prioritar formal, pe baza unor principii, fiind conduse de negociatori cu un nivel superior de pregătire și, mai ales cu capacitatea de a angaja formele pe care le reprezintă.
- Este un proces competitiv în care, pornind de la baza intereselor comune, părțile urmăresc realizarea unui acord care, în paralel cu satisfacerea intereselor comune, să asigure avantaje proprii preponderente, conducând la un consens și nu neapărat la o victorie a uneia dintre părți asupra celeilalte. *Ofertele și concesiile principale:* în spatele cerințelor fiecărei părți trebuie să existe o bază rațională. Obiectivele unui negociator trebuie să fie întotdeauna clare, raționale, oferindu-le încredere în propria poziție.

Argumentele: într-o negociere se folosesc de obicei atât argumente legale, cât și factuale. În anumite circumstanțe, argumentele pot fi legate de politicile publice, dar în anumite situații chiar și apelurile emotionale pot fi folositoare; totuși, pentru ca un argument să fie convingător, trebuie să fie prezentat în mod obiectiv. Pentru a fi eficiente, argumentele trebuie prezentate în detaliu, lamurindu-se toate nedumeririle celeilalte părți, fiindcă dacă nu există destule detalii și argumentele nu sunt convingătoare, cealaltă parte va rămâne la poziția sa.

- Este un proces de interacțiune, ajustare și armonizare a intereselor distincte ale părților, astfel încât acordul de voință să devină reciproc avantajos
- Este un proces orientat către o finalitate precisă, exprimată prin încheierea unei afaceri concrete. Evaluarea succesului este determinată prin raportarea la finalitatea sa, concretizată într-un contract mai mult sau mai puțin avantajos, iar ceea ce contează în final sunt rezultatele negocierii.

În cazul negocierii în afaceri un rol deosebit revine factorilor generali de influență, care preexistă procesului de negociere, și care fac parte din „lecția învățată” despre care vorbeam anterior.

- Factorii culturali se referă la anumite particularități culturale care influențează stilul de negociere al negociatorului în funcție de zona geografică din care provine. În funcție de zona din care provin, negociatorii au modalități diferite de a evalua situațiile, având atitudini, experiențe diferite, puncte-forțe și slăbiciuni diferite.
- **stilul american** de negociere este stilul ce domină literatura de specialitate. Americanii văd negocierea ca pe un proces constructiv, stilul negociatorilor este direct, liber și neprotocolar însă decizia adoptată este una rațională. Orientarea negocierii este pe termen scurt, mizând în special pe puterea de convingere, atitudinea pozitivă față de schimbare, efectuarea treptată a concesiilor, maximizarea profitului și rapiditate.

⁹ <https://flogabriel.wordpress.com/negocieri/>

- **Stilul de negociere rusesc** este caracterizat de fermitate, lipsa de transparenta, rigiditate, încăpățănare, inflexibilitate și confruntare. Negociatorii rusi sunt sensibili la ideea de putere, negociază dur, fac foarte puține concesii fiind foarte buni negociatori ai preturilor. Își respectă obligațiile asumate deși le negociază la sange.
- **Stilul chinez** se bazează pe convenirea asupra principiilor generale, ca și strategie abordată în negociere. Discutarea detaliilor se face de fiecare dată într-o întâlnire viitoare, evitându-se orice tip de conflict. Fac concesii doar la finalul negocierii, deciziile se iau în cadrul echipei și nu de către o individualitate, acordă o atenție deosebită reputației, sunt suspicioși față de occidentali. Folosesc o multitudine de experți în cadrul negocierilor, insistând asupra specializării acestora.
- **Stilul islamic** de negociere se caracterizează prin ospitalitate deosebită și atenție asupra pastrării relațiilor. Putin înclinați spre compromis și uneori cu o abordare dură la nivel de limbaj, negociatorii care provin din țări islamice folosesc exagerarea, repetiția, întârzierile și întreruperile pentru a obține rezultatele propuse. Urmăresc nivele rezonabile ale profitului.
- **Stilul englez**, considerat de către Bill Scott inferior celui american, se remarcă prin flexibilitate. Negociatorii britanici sunt deschiși, prietenoși, sociabili, agreabili și răspund inițiativelor.
- **Stilul german** de negociere este un stil calculat în detaliu, negociatorii fiind bine pregătiti, conștiincioși, organizați și sistematici. Ofertele sunt foarte bine pregătite, sunt clare și ferme, negociatorii nu sunt flexibili și au o reticiență în a face concesii.
- **Negociatorii francezi** sunt fermi, folosesc un stil orizontal iar limba folosită este doar franceza. Își orientează negocierile pe termen lung, doresc pastrarea relațiilor. Stilul orizontal presupune obținerea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu iar în final acordul propriu-zis. Își impun cu ușurință punctul de vedere, câștigând de multe ori spunând „NU”.¹⁰

Negocierile comerciale reprezintă un proces extrem de complex, care presupune foarte multe pregătiri, cu atât mai detaliate cu cât discuțiile urmează să se poarte la nivel internațional. De aceea, se impune ca negociatorul să fie o persoană deschisă, cu o vastă cultură generală și, obligatoriu, cu o mare capacitate de a comunica. Suntem adeseori marcați de stereotipuri și nu suntem conștienți de normele noastre culturale, ceea ce poate avea uneori consecințe grave. Ca urmare, atunci când apare situația de a negocia o afacere, se aud vorbele lui Pascal: „Ceea ce este adevărat pe o parte a Pirineilor, nu este adevărat pe partea cealaltă”.

Influențare versus manipulare în negociere – merită o analiză deosebită

- Tactici și tehnici de manipulare în negociere
- Cum să ne protejăm de manipulare în negociere
- Stilul de negociere care urmează să fie adoptat
- Cooperare, Compromis, Dominare, Cedare, Evitare
- Tehnici de generare a variantelor de soluții în negocierea cooperantă
- Conflictul impact în negociere
- Triunghiul puterii în negocierea conflictuală

În negocierea și căutarea unor soluții oamenii se confruntă cu câteva capcane (obstacole) care obstrucționează identificarea unei soluții adecvate: prejudecata, căutarea unui singur răspuns, asumarea unei anumite calități și părerea că e problema celuilalt să își rezolve problema.

¹⁰ Zeno Sustac, Claudiu Ignat Curs de negociere aplicată, Medierea.ro

În acest spațiu al negocierii în afaceri adesea se manifestă **negocierea strategică** - are o importanță mare pentru participanți, iar rezultatul negocierii poate afecta interesele lor pe termen lung, ceea ce presupune o atenție sporită în întreaga strategie și interacțiune. Situațiile de negociere pot fi foarte diferite din punctul de vedere al dimensiunii strategice. Negocierile cu un caracter de repetabilitate, așa cum sunt tratativele comerciale dintre parteneri care au relații de lungă durată sau micile negocieri manageriale nu au o dimensiune strategică bine conturată. În aceste situații accentul se pune mai degrabă pe elementele operaționale: pregătirea dosarului negocierii, tacticile și argumentarea. În "marea" negociere, cum sunt negocierile strategice sau de importanță medie, adică acelea care nu au caracter rutinier iar miza este ridicată, dimensiunea strategică este prezentă și joacă un rol important. Strategia se formează pe baza unor alegeri ale negociatorului; acestea se referă la comportamente, la utilizarea timpului, la abordarea obiectului, ori la alte aspecte importante ale negocierii.¹¹

Dupa încheierea fazei de competiție, majoritatea negociatorilor consideră procesul încheiat. În cazul în care, după faza de competiție, ambele părți au obținut ceea ce doreau și mai mult nu se poate obține fără a cauza o pierdere uneia dintre părți, această afirmație este corectă.

Deoarece în timpul fazei de competiție, negociatorii tind să folosească tactici de impunere a puterii, adesea multe avantaje posibile nu ajung să fie discutate din cauza anxietății produse de aceste tehnici oponentilor.

Odată ce există un acord inițial, ar trebui studiate alternativele care ar putea îmbunătăți avantajele ambelor părți simultan (de exemplu se poate semna înțelegerea la care s-a ajuns, apoi se pot studia eventualele îmbunătățiri care se pot face).

Punct important este sinceritatea negociatorilor în analizarea și evaluarea alternativelor. Dacă fiind că există deja un acord, numai folosind o abordare sinceră se poate determina dacă acordul respectiv poate sau nu să fie îmbunătățit.

Rolul întrebărilor este esențial în procesul negocierii, deoarece datorită lor se obțin informații. Acestea reprezintă materia primă a oricărei strategii de negociere. A pune întrebări bune înseamnă a pune întrebări precise, cu un scop bine determinat, pozitive și stimulante. Se disting două categorii de întrebări: întrebări libere sau dirijate și întrebări deschise, semideschise sau închise.

Competiția dintre părți poate continua și în faza de cooperare - dacă una dintre părți oferă o alternativă mult mai bună decât acordul inițial, secretul rezidă în a o descrie ca "ceva mai bună" - pentru a nu provoca întoarcerea la faza de competiție. Astfel se pot obține mult mai multe avantaje decât apărea posibil din punct de vedere obiectiv¹².

Identificarea factorilor de decizie din companiile mari are o însemnătate deosebită în negocierile în afaceri

- Pregătirea în amănunt a strategiei de negociere pentru companiile mari
- Pregătirea strategiei de negociere cu furnizorii și achizitorii monopolisti
- Asemănări și deosebiri între factorii de decizie din companiile mici vs. companii mari
- Cunoașterea și înțelegerea comportamentului factorilor de decizie din corporații
- Identificarea nevoilor, motivației și a interesului partenerilor de negociere
- Codul corporatist și poziționarea în negociere
- Strategia abordării unui departament din companie

¹¹ <https://flogabriel.wordpress.com/negocieri/>

¹² <http://www.scritube.com/sociologie/NEGOCIEREA-SI-TEHNICI-DE-NEGOC62111192.php>

Eficacitatea negocierilor depinde de o multime de elemente tactice și organizatorice. Poate fi vorba de data și ora aleasă pentru întâlnire, de nivelul ierarhic al primului contact dintre cele două părți, de alcatuirea echipei de negociatori, de ordinea de așezare la masă etc. Între acestea, modul de dispunere a negociatorilor la masa tratativelor ocupă un loc important.

Așezarea partenerului de negocieri cu ochii în soare, cu spatele la usa, lângă un calorifer dogoritor sau pe un fotoliu aparent foarte confortabil dar care scârțâie îngrozitor poate aduce avantaje reale numai unei părți; este vorba de proceduri specifice unei negocieri agresive, și nu principiale sau conciliante. Cu toate acestea, adoptarea unei asemenea strategii se recomandă doar în situațiile în care se urmărește un câștig rapid și nu o relație pe termen lung.

Succesul negocierii de afaceri depinde și de aspecte precum:

- Organizarea sălii de discuții: cât este de curată, de bine iluminată sau aerisită, respectiv dotată cu retroproiectoare, panouri grafice etc.
- Durata negocierilor: se recomandă ca o rundă să dureze 15-90 minute, dar se poate prelungi în mod deliberat sau cu acordul părților.
- Preluarea delegației partener de la aeroport atunci când este cazul.
- Acordarea asistenței necesare pentru petrecerea în mod plăcut a timpului liber de către delegația partenerului¹³.

Un loc deosebit apreciez că îl ocupă simțul umorului rafinat, fără riscul de a jigni. Folosit cu înțelepciune, nu are egal în găsirea aceluși punct de echilibru în comunicarea eficientă și sinceră. Abraham Maslow spunea că “Dacă singura unealtă pe care o ai este un ciocan, vei avea tendința să vezi orice problemă ca pe un cui.”

Dacă vrei să devii un bun negociator, un bun manager al timpului, un bun prieten... învață să spui NU, iar aceasta ar trebui privită ca un schimb de informații și nu o respingere agresivă, pe un ton nepotrivit. Etica și bunele maniere rămân aliate pe întreg parcursul derulării negocierilor, indiferent de reacția interlocutorilor.

Cu toate acestea, un negociator trebuie să fie pregătit pentru varianta renunțării indiferent cât de mult dorește să încheie un acord. Este un avantaj să fii pregătit să renunți în orice moment dacă intuiția ta îți spune că ceva este în neregulă.. Este poate cel mai greu lucru pe care l-ai putea face într-o negociere, dar mai bine să renunți decât să te trezești implicat într-o poveste care nu te avantajează deloc.

Negocierea este un proces complex, dar unul în care merită să obții maiestria. Dacă nu uiti că tu ești responsabil pentru succesul sau eșecul unei negocieri, și dacă înlături barierele către o negociere eficientă, vei găsi acest proces ca fiind mult mai ușor de realizat.

Principalele bariere ar putea fi sintetizate astfel:

- reacția ta
- sentimentele lor
- poziția lor
- insatisfacția lor
- puterea lor

Cu cât posedăm mai multe valori nobile cu atât capacitatea noastră de a face față unei negocieri este mai puternică. De aici decurge și interesul negociatorului să posede cât mai multe valori și cât mai de pret pentru a-și dezvolta aptitudinile și a aborda dificultățile și subtilitățile negocierii, pe de o parte, de a-și desăvârși capacitatea de a înfrunța clienții dificili, cu o educație și un nivel de cultură diferit și de a putea negocia cu succes din postura de învingător cu aceștia, pe de altă parte. Printre valorile pretuite de negociatorii buni se numără onestitatea, punctualitatea, rigurozitatea și disciplina, respectul pentru ceilalți și pentru obiectivele lor, toleranța și lipsa de prejudecăți.

¹³ <https://sites.google.com/site/mstransilvania12e/home/negocierea-in-afaceri>

Negocierea unei afaceri se poate termina în diferite moduri. Uneori, este vorba de o vânzare directă și lucrurile sunt relativ clare. Alteori, este vorba de un refuz categoric. De cele mai multe ori, însă, negocierea se termina doar după redactarea și semnarea unor documente scrise. Mulți oameni de afaceri fac o distincție clară între faza negocierilor și cea a încheierii contractelor, considerând că aceasta este exclusiv sarcina juristilor. Cu toate acestea, de multe ori, juristul poate releva abia la final anumite aspecte în neregula din punct de vedere legal, fapt care poate duce la noi runde de negocieri. De aceea, se impune ca în echipa de negociatori să existe un jurist, iar ceilalți membri să aibă minime cunoștințe despre diversele clauze contractuale¹⁴.

Negociatorul poate opta între orientarea predominant cooperantă sau conflictuală, între atitudinea ofensivă sau defensivă, ori între orientarea defensivă și cea adaptivă. În ceea ce mă privește, orientarea predominant cooperantă este preferată fiindcă presupune accentuarea demersurilor și comportamentelor de înțelegere și colaborare deschisă, cum ar fi:

- conduita de conciliere combinată totuși cu fermitate în privința obiectivelor cruciale;
- deschidere față de punctele de vedere diferite exprimate de partener și luarea în considerare a intereselor comune
- imaginație, căutarea unor soluții inovatoare dar în limitele unui demers realist.

În cazul în care negociatorul alege orientarea ofensivă, va interveni activ în proces, încercând să-și impună propriul scenariu. Și în acest caz pot apărea două variante de acțiune ofensivă. O prima variantă, este cea agreată de mine. Se caracterizează prin abordarea directă a problemelor, în mod frontal și fără întârzieri sau mișcări pregătitoare. O a doua variantă este mai subtilă: intervențiile sunt indirecte, mai puțin vizibile, dar sunt calculate și se înscriu ferm în anumite linii de acțiune, chiar dacă par spontane sau chiar ezitante.

Tehnici de negociere utilizate frecvent, fiind eficiente ar putea fi:

- **Mandatul limitat** - În această situație, acesta invocă lipsa mandatului pentru continuarea negocierii ("am fost mandatat să negociez până în acest punct")
- **Posibilități limitate** – invocarea posibilităților limitate ca și limită în negociere („As vrea să ofer mai mult dar nu am de unde”)
- **Amplificarea Concurenței** – organizarea de negocieri simultane cu mai mulți parteneri, pentru a obține maximum din negociere
- **Tehnica falselor concesi** – constă în inventarea de obiecții și obstacole mari, care apoi sunt prezentate ca fiind concesi
- **Întreruperea Negocierii** – se folosește în scopul forțării unor concesi sau în scopul dezorganizării argumentației celuilalt negociator¹⁵

Crearea condițiilor adecvate unei negocieri cooperante presupune orientarea comportamentelor spre instituirea unui climat cordial, în care părțile să se susțină în realizarea poziției de consens. Această atitudine se adoptă încă din faza de pregătire a negocierilor, fază care se va fundamenta pe principiul echilibrului preferințelor participanților. Preferințele partenerilor de negociere se vor avea în vedere în egală măsură în amenajarea spațiului. În acest sens, protocolul minim impune prezența pe fiecare masă a băuturilor răcoritoare (apa plată și minerală). O strategie cooperantă va avea în vedere următoarele aspecte tactice:

Stabilirea de comun acord a ordinii de zi

Este esențial ca cele două părți să pornească discuțiile într-o atmosferă de consens.

¹⁴ <https://sites.google.com/site/mstransilvania12e/home/negocierea-in-afaceri>

¹⁵ Zeno Sustac, Claudiu Ignat Curs de negociere aplicată, Medierea.ro

Deschiderea spre confidențe

Este o tactică fundamentată pe principiul simetriei: destăinuie anumite aspecte și vei afla, la rândul tău, alte informații, prin care veți putea construi mult mai ușor o poziția de consens.

Reciprocitatea

Se referă la echilibrul care trebuie să se realizeze între cerere și ofertă. În situația în care partenerul de negociere va avansa o ofertă avantajoasă se va răspunde cu o contraofertă la fel de interesantă.

Oferta independentă

Este tactica în care echipa formulează o propunere iar partenerul solicită clarificări, după care își formulează contrapropunerea sa. Acest tip de abordare este util întrucât opune două poziții constructive, care își pot găsi punctele de convergență.

Toleranța

Este vorba despre capacitatea negociatorului de a nu răspunde negativ unor provocări care apar sub formă de pretenții exagerate, de argumentații nerealiste etc. Prin tolerarea încărcăturii afective inerente acestei situații se poate construi o reacție adecvată care să readucă partenerul în zona de dialog și cooperare (de ex. „Vă propun să abordăm problema și dintr-o altă perspectivă” sau „Există, desigur, diferențe între opiniile noastre, dar aceasta nu ne poate împiedica să ajungem la un rezultat bun pentru ambele părți” sau „Aveți dreptate dacă judecăm lucrurile conform acestor informații, dar noi deținem câteva informații care dumneavoastră v-au lipsit”).

Comunicarea constructivă

Presupune înțelegerea și respectul interlocutorului, dovedită prin receptarea adecvată a punctelor de vedere și a emoțiilor sale. Se folosește tehnica ascultării active cât și interogația de tip „ancoră” sau de tip rezumativ.

Creativitatea

Reprezintă efectul instituirii unui climat propice dialogului și cooperării, care permite generarea de noi soluții benefice ambelor părți (de ex. angajatorul oferă 5 zile libere pentru sărbătorirea Crăciunului și a Anului Nou. Reprezentanții organizației propun ca trei din aceste zile să fie recuperate în debutul noului an, moment în care patronul consideră că este nimerit să ofere angajaților o mică primă pentru cadouri).

Respectarea promisiunilor

Este un element fundamental în orice relație de negociere. De aceea, orice promisiune trebuie să fie făcută cu responsabilitate, pentru a putea fi credibilă dar mai cu seamă pentru a putea fi îndeplinită.

Evitarea problemei

Este o formulă de compromis prin care partenerii identifică un element din ordinea de zi care nu își poate găsi o rezolvare convenabilă în condițiile date. De aceea, pentru a nu influența negativ negocierile purtate asupra celorlalte obiective (care pot fi rezolvate), problema este lăsată în suspensie, pentru o rundă ulterioară de negociere.

Activități comune

Este o tactică ce poate fi utilizată cu succes în condițiile în care părțile se află pe poziții de colaborare. Natura activității desfășurate în comun este secundară: esențială este relația

informală creată între partenerii de negociere cu ocazia acestor activități (de ex. vizionarea de spectacole, excursii etc.)

Întreruperea negocierii în beneficiul ambelor părți

În timpul negocierii există o mulțime de factori care-i pot determina pe participanți să resimtă nevoia unei pauze. Dincolo de nevoia de odihnă inerentă situațiilor conflictuale existente în negociere, o pauză poate permite echipei de negociatori analiza noilor situații apărute.

Cărțile pe masă

Este tactica prin care negociatorul dezvăluie toate informațiile de care dispune. Aceasta constituie o probă de sinceritate și este utilă atunci când are caracter de reciprocitate, facilitând stabilirea unei relații de încredere și cooperare.

Evitarea negației

Negația are o funcție distructivă în comunicare, ridicând obstacole în calea colaborării. De aceea, negația se va evita prin formulări afirmative de tipul da... dar... – dacă partenerul face o afirmație care nu este adevărată în loc să replicăm „Nu aveți dreptate !”, vom formula: „Da, aveți dreptate, dar ceea ce afirmați se datorează următoarelor cauze care ne sunt străine ...”

Acordul trebuie să se concretizeze într-un document în care sunt stipulate fără echivoc toate clauzele înțelegerii. Acordul trebuie să fie operațional imediat după întocmirea, semnarea și înregistrarea sa, fără a mai necesita nici un fel de aprobare. De aceea, acordul va fi semnat de toți participanții la negociere, evitându-se orice formă de speculație ulterioară. După semnarea acordului se va redacta un set de procese verbale amănunțite. Se va confirma în scris, de către fiecare partener de negociere faptul că procesele verbale reprezintă conținutul exact al acordului final.

Indiferent de nuanțe, de specificul fiecărui tip de negociere, al fiecărei strategii, al multitudinii de tehnici și tactici antrenate în acest complex proces structurat al negocierii, sunt câțiva pași obligatorii de parcurs, și anume:

- stabilirea obiectivelor
- culegerea informațiilor
- analiza informațiilor
- stabilirea strategiei
- aplicarea strategiei
- interacțiunea
- atingerea obiectivelor

dar și un set de componente-cheie ale negocierii, și anume:

- părțile implicate
- interesele lor
- relațiile dintre ele
- interacțiunea
- rezultatele

Pledez cu convingere pentru practicarea negocierii ca artă și ca știință deopotrivă, într-o manieră elevată și consacrată ca stil de viață. Parafrazându-l pe Lao Tzu, negociatorul ar putea părea că „face toate lucrurile și le hrănește; le generează și nu le reclamă ca fiind ale

sale; face totul și totuși nu se laudă cu aceasta; stă în fruntea tuturor și totuși nu îi controlează”.

BIBLIOGRAFIE

1. Zeno Sustac, Claudiu Ignat Curs de negociere aplicată, Medierea.ro
2. Notițele și aplicațiile de la Cursul de formare profesională continuă, 7- 9 februarie 2014, organizat de Medierea.ro
3. Gheorghe Caraiani, Toma Georgescu Negocierea interculturala in tranzactiile comerciale internationale Universul Juridic,2006
4. Gavin Kennedy, National Negocierea perfecta , 1998
5. <http://www.compass.ro/doc/Articole/3=Negocierea%20salariului-sugestii%20de%20abordare.pdf>
6. <https://sites.google.com/site/mstransilvania12e/home/negocierea-in-afaceri>
7. <https://flogabriel.wordpress.com/negocieri/>
8. <http://www.scribube.com/sociologie/NEGOCIEREA-SI-TEHNICI-DE-NEGOC62111192.php>