

NEGOCIEREA – STRATEGIE DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

MOTTO:

„Nu negociați dacă nu sunteți pregătiți!”

Philip I. Morgan



Negocierea este un mod de a gândi, o atitudine, un comportament, o știință, o filosofie. „**Totul este negociabil**” a spus Gavin Kennedy, în timp ce Bill Scott în ultima lucrare „*Art of negotiation*” a reluat o afirmație unanim acceptată, și anume: **„Niciodată nu primești ceea ce meriți, primești ce negociezi”**.

În acest context, în literatura de specialitate găsim o serie de definiții ale negocierii, acestea referindu-se în general la:

a) un ansamblu de tehnici utilizate de cel puțin doi parteneri pentru a ajunge la un consens;

b) un dialog între doi sau mai mulți parteneri în scopul atingerii unui punct de vedere comun asupra unei probleme aflate în discuție;

c) suma discuțiilor purtate între doi sau mai mulți parteneri în legătură cu un deziderat economic comun, cum ar fi: tranzacțiile comerciale, cooperarea economică, acordarea reciprocă de facilități fiscale sau comerciale, aderarea la diferite instituții sau organizații;

d) o formă de colaborare între două sau mai multe părți, în scopul ajungerii la o înțelegere care poate fi consemnată într-un tratat, acord etc;

e) un proces competitiv desfășurat pe baza dialogului participanților la negociere, în scopul realizării unei înțelegeri conform intereselor comune ale părților.

Fiind un proces complex, negocierea cuprinde mai multe noțiuni de bază specifice, după cum urmează :

• **Interesul** reprezintă manifestarea unor trebuințe, conform abordării piramidale a lui Maslow, iar din acest punct de vedere **tipurile de interese** sunt:

a) **comune** - acele interese care sunt manifestate de ambele părți, existența lor făcând posibilă negocierea;

b) **specifice** - aparțin doar uneia dintre părți și nu aparțin celeilalte;

c) **negociabile** - au la bază caracteristici economice, politice etc., fie ale organizației, fie ale individului și aparțin diferitelor medii socio-culturale;

d) **reale** - urmează a fi armonizate în timpul tratatelor și diferă de interesele declarate în faza inițială de negociere.

• **Strategia de negociere** reprezintă ansamblul deciziilor direcționate care urmează a fi luate în scopul atingerii obiectivelor țintă, într-un spațiu vectorial multidimensional (tehnic, economic, instituțional, ecologic, social, politic, tehnologic, cultural etc.).

• **Poziția de negociere** reprezintă suma tuturor intereselor fiecărei părți.

• **Poziția declarată inițial** este caracterizată prin afișarea anumitor interese în scopul creării unui spațiu de negociere dorit (mai mare sau mai mic).

• **Spațiul de negociere** este obținut prin exagerarea conștientă a propriilor interese.

• **Plaja de negociere** este zona delimitată de obiectivele maximale și minimale ale negocierii și diferă de la un partener la altul.



• **Zona de interes comun** reprezintă zona de intersecție a celor două plaje de negociere.

• **Puterea de negociere** reprezintă totalitatea mijloacelor pe care negociatorul le poate utiliza într-un context dat, pentru a obține rezultate cât mai apropiate de interesele reale, de poziția reală în negociere.

Constituindu-se într-un adevărat fenomen, iar de către unii autori fiind considerată chiar o artă, negocierea înglobează în cadrul său, alături de noțiunile de bază specifice și anumiți **factori de influențare a puterii de negociere**, aceștia fiind : mediul de negociere spațial și temporal; mixul potențial de strategii, tactici și tehnici de negociere; aptitudinile negociatorului; raportul cerere-ofertă; mărimea partenerilor de negociere; puterea economică a părților; gradul de cunoaștere a mediului de negociere; viteza și capacitatea de reacție a părților; existența aliaților strategici și de conjunctură; experiența și personalitatea negociatorului; capacitatea de a risca.

În acest context, potrivit opiniei unor autori, există câteva modele structurale ale procesului de negociere; astfel, conform lui Mircea Malița, negocierea are trei faze, și anume:

1) Prenegocierea sau faza de pregătire a negocierii.

În această etapă sunt concepute dosarele de negociere pe baza analizei sistematice a informațiilor posibile.

2) Negocierea propriu-zisă, care se referă la forma și fondul înțelegerii, la abordarea în detaliu a unor probleme speciale pe baza unor argumente și contra-argumente, a unor concesii reciproce și a textului final al contractului.



3) Postnegocierea, care poate fi cea mai importantă fază, întrucât se referă la îndeplinirea tuturor clauzelor înțelegerii - vezi contractul.

În sfârșit, Birkenbihl a propus mai degrabă un **algoritm** care cuprinde următorii pași: **culegerea informațiilor, analiza situației, evaluarea puterii de negociere, stabilirea obiectivelor, dezvoltarea strategiei, anticiparea și exploatarea necesităților partenerului, deschiderea discuțiilor, dialogul, adaptarea obiectivelor, jocurile tactice, identificarea zonei de interes comun, încheierea negocierii, elaborarea documentelor.**

Având în vedere aceste linii directoare extrem de importante ale procesului de negociere, trebuie să amintim faptul că la fel de important în cadrul acestuia este și **limbajul pozitiv**, în acest sens, în scopul unei negocieri eficiente fiind esențial:

- să se folosească verbe la prezent;
- folosirea verbelor la timpul viitor, ca argument legat de satisfacția contractuală ce va urma;

- frazele să fie scurte și coerente;
- să nu se utilizeze expresii vagi, de exemplu, adverbele *adesea, recent, în ultimul timp* etc., și să se poarte discuții la concret;

- să fie ilustrate exemplele pozitive, rezultatele științifice, mărturiile unor lideri de opinie, articolele de specialitate ale unor experți putând fi argumente hotărâtoare în cadrul unui proces de negociere.

Într-o situație de negociere, partenerul care acaparează discuția se lasă ușor descoperit; dacă vorbește mai mult, subiectul opozabil își etalează nevoile, dorințele, aspirațiile, așteptările ceea ce îl va avantaja pe negociator: astfel, ultimul va ști ce informații să-i ofere pentru a obține succesul în negociere.

În schimb, dacă negociatorul are o capacitate de a fi empatic, la care se adaugă dexteritatea de a descoperi pe lângă nevoi, dorințe, așteptări, aspirații și motivațiile interlocutorului, atunci se poate afirma că atitudinea este nu reactivă, ci anticipativă, definindu-se astfel, ascultarea activă.

Se știe că planificarea sistematică și pregătirea din timp sunt elementele-cheie ale negocierilor reușite. Negociatorii cu experiență acordă o deosebită atenție acestor pregătiri înainte de a se așeza la masa negocierilor. De regulă, cu cât e mai complexă negocierea, cu atât mai îndelungată trebuie să fie perioada de planificare.

O sesiune de negociere este o întâlnire de lucru; în consecință, ea va decurge mai bine dacă ambele părți stabilesc agenda și fac alte pregătiri necesare, inclusiv căutarea de opțiuni creative.

Astfel, ar trebui să fie stabilite dinainte care sunt punctele majore și minore care se intenționează a fi negociate, dar și oponentii ar trebui să facă același lucru, și în nici un caz nu trebuie subestimați.

Ideal ar fi ca ambele părți să convină dinainte asupra subiectelor ce urmează a fi discutate în timpul sesiunii formale de negociere, agenda asigurând controlul asupra a ceea ce urmează a se spune sau nu.

În timpul unei negocieri trebuie folosite ascultarea activă și reformularea, ascultarea activă dând fluentă dialogului și ajutând la migrarea pe celălalt sistem de reprezentare al partenerului de negociere, în timp ce reformularea scoate în evidență zona comună a înțelegerii, care este inclusă în zona comună a intereselor celor două părți.



În acest sens, autorii de specialitate au evidențiat în lucrările lor așa-zisul „**decalog al ascultătorului activ**” (cele 10 porunci ale verbului „a asculta”), și anume:

1. Lăsați-l pe celălalt să vorbească!
2. Lăsați interlocutorul să se simtă în largul său, arătați-i că este liber să se exprime!
3. Arătați-i că vreți să-l ascultați: arătați interes, nu faceți altceva în acest timp!
4. Evitați distragerea atenției!
5. Fiți empatic! Puneți-vă în locul lui pentru a îi înțelege punctul de vedere, dar mai ales motivația și interesul!
6. Aveți răbdare, acordați-i timpul necesar, nu îl întrerupeți!
7. Rămâneți calm ; o persoană enervată nu își poate măsura cuvintele!
8. Nu criticați, aceasta antrenează apărarea și aceasta poate fi chiar agresivă!
9. Puneți întrebări: acestea demonstrează că ascultați și încurajați comunicarea, iar răspunsurile permit dezvoltarea unor noi argumente!
10. Tot timpul, fiți atent la interlocutor!

Concluzionând, apreciem faptul că negocierea reprezintă un proces de selecție și promovare a unor tehnici, aptitudini, calități – personale și de grup - , procedee și capacități de a dezvolta o linie favorabilă, de concepție și acțiune, în vederea obținerii unui rezultat pozitiv într-o „confruntare” cu caracter de negociere, pe baza studiului prealabil al condițiilor preexistente și al comunicării din considerente științifice.

Andrei Fodor

BIBLIOGRAFIE

- ✘ Voicu, Costică, Prună, Ștefan, *Managementul Poliției*, București, Editura Media Uno, 2004;
- ✘ Birkenbihl, Vera F., *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege*, București, Editura Gemma Pres, 1998;
- ✘ Hilltrop, Jean-M. , Seila, Udall, *Arta negocierii*, București, Editura Teora, 1998;
- ✘ Malița, Mircea, *Teoria și practica negocierilor*, București, Editura Politică, 1972;