

## STILURI DE NEGOCIERE: JAPONEZ ȘI AMERICAN

În situația în care suntem confrunțați cu parteneri de afaceri provenind din alte medii culturale, pentru a deveni competitivi trebuie să ne dezvoltăm un stil de abordare și o strategie care să țină seama de obiectivele organizației pe care o reprezentăm și să reflecte cultura căreia îi aparținem. Persoane din țări diferite au moduri diferite de a evalua lucrurile, cu atitudini și experiențe diferite, cu puncte-forțe și slăbiciuni diferite.

Când înfrunți partenerul de poker, argumentele tale sunt cărțile de joc. Rangul și culoarea lor dau forța. Asul este tare, dar abilitatea ta de a comunica și manipula dă șansa cacialmalei. Când înfrunți partenerul de negocieri, lucrurile nu se schimbă prea mult. Cărțile de joc, argumentele și oamenii au, fiecare, rangul și culoarea sa. Unul este rigă, altul valet. Pot fi de cupă, treflă, caro sau pică. Partenerul este mai ușor de convins dacă aduci argumente de culoarea lui. Dacă stăpânești arta negocierii, ai o șansă în plus să eviți NU-ul partenerului.

Managerii japonezi sunt în general pragmatici și pun accent pe dezvoltare și competitivitate.

Etapa cea mai importantă pentru negocierii japonezi **este etapa stabilirii relației cu partea oponentă**. La japonezi această etapă se derulează pe o perioadă mai mare și constituie baza afacerii ce urmează a se discuta. Cu ocazia acestei etape negociatorul japonez își cunoaște viitorul partener de afaceri și evaluează posibilitatea de a se putea baza pe el în viitor. Tot în faza inițială a negocierilor, japonezii vor să se asigure de seriozitatea părții adverse. Înainte de stabilirea unei relații de afaceri, japonezii trebuie să aibă **încredere** în cei cu care vor face afaceri în viitor.

Oamenii de afaceri japonezi au o **orientare pe termen lung**, iar încrederea pe care trebuie să o capete prin cunoașterea celeilalte părți îi va ajuta în construirea unei relații de afaceri îndelungate. S-a mai remarcat că, deși au acces la cele mai recente descoperiri ale tehnologiei din domeniul telecomunicațiilor, japonezii preferă comunicarea "față în față" comunicării scrise, deoarece negocierea cere multă experiență și răbdare. Japonezii nu negociază niciodată cu cărțile pe față, fiind ermetici, vagi și neclari în declarații și nu spun adevăruri directe, care după părerea lor ar ofensa.

Japonia are un indice relativ ridicat al distanței ierarhice (conform lui Hofstede) și de aceea vor dori să negocieze cu reprezentanți ai nivelurilor ierarhice superioare. În adoptarea deciziilor, rolul important îl joacă "conducerea de mijloc" a corporațiilor, respectiv directorii la diferite niveluri. **Statutul** interlocutorului are pentru ei o importanță deosebită.

Stilul de negociere japonez este diametral opus stilului american. În timpul negocierilor, japonezii folosesc **comunicarea indirectă** și încearcă să evite confruntarea excesivă, iar în luarea deciziei se bazează mai ales pe **intuiție**. Această abordare a negocierilor derivă din accentul pus de cultura japoneză pe nevoia de a menține armonia grupului. De asemenea, sunt **înclinați să adopte decizii prin consultarea grupului din care fac parte (orientare colectivistă)**.

Japonezii, ca și chinezii abordează negocierile în mod **holistic**. Dacă anglo-saxonii abordează problemele ce se discută la negocieri plecând de la specific la general, japonezii tind să ajungă la aspectele specifice ale obiectului negocierii plecând de la viziunea lor de ansamblu. Spre deosebire de americani care nu se abat de la subiect și sunt foarte specifici, japonezii pot să vorbească pe lângă subiect minute sau chiar ore în șir, pentru ca abia în final să ajungă la aspectul specific pe care urmăreau să-l illustreze de fapt. Un japonez care se exprimă prea specific riscă să fie caracterizat de compatrioții săi ca având o atitudine nepoliticoasă de superioritate și desconsiderare față de ceilalți.

Acest stil indirect poate părea ambiguu, inexact, dar trebuie să ținem seama de caracteristicile culturale japoneze, care imprimă modului lor de comunicare un caracter puternic contextual, în care cuvintele și puterea lor de convingere sunt mai puțin importante decât relațiile sociale dintre vorbitori.

Caracterul indirect al stilului de negociere japonez se manifestă și prin **evitarea unui refuz categoric și direct**. Japonezii ezită să spună direct și emfatic "NU". Când un japonez spune "Este dificil", ca răspuns la o propunere de afaceri, el vrea cel mai adesea să spună că propunerea este inacceptabilă. "Este dificil" sau "poate" înseamnă de obicei "nu" pentru japonezi, iar insistența celeilalte părți negociatoare în această situație va fi văzută ca un comportament extrem de agresiv și chiar ostil. Trebuie reținut că japonezii **evită confruntarea directă**, căutând să mențină relații armonioase cu cei cu care negociază.

S-a mai observat că de multe ori în timpul negocierilor, japonezii spun "hai" ("da") nu pentru a arăta că sunt de acord cu ceea ce spun cei aflați de cealaltă parte a mesei negocierilor, ci pentru a arăta că au înțeles despre ce este vorba.

**Un element esențial al stilului retoric japonez este tăcerea.** Pauzele între două propoziții, pauze mai lungi decât la culturile europene și americană, îi permit negociatorului japonez să cântărească și să analizeze mai bine situația. Nerespectarea acestor perioade de liniște, care au rolul de a-i ajuta pe oamenii de afaceri japonezi să reflecteze, este percepută ca o presiune insuportabilă și lipsă de respect. Un alt element este faptul că utilizează de regulă translator și nu discută direct, în acest fel câștigând timp pentru analiză. Ei adoptă uneori o poziție pasivă în mod deliberat, urmărind ca partenerul să-și epuizeze toate argumentele

Japonezii sunt renumiți pentru preocuparea lor pentru **analizarea comportamentului** clienților sau concurenților lor. S-a observat că în cadrul unei echipe de negociatori tipice japoneze, unii componenți ai echipei au rolul de **observatori ai procesului negocierii**. Ei nu au altceva de făcut decât să observe interacțiunea dintre negociatori și comportamentul lor verbal și nonverbal pentru a înțelege mai bine negocierea. Ei încearcă să descopere semnificațiile ascunse ale negocierii. Ei analizează dacă mesajele verbale transmise sunt în concordanță cu comportamentul nonverbal al negociatorilor și observă care dintre negociatori se simt stăpâni pe sine, care sunt nesiguri, care inspiră încredere.

Japonezii știu să utilizeze timpul în favoarea lor. D. A. Ball și W. H. McCulloch Jr. arătau că "de multe ori, când americanii merg în Japonia să facă afaceri, negociatorii japonezi, în mod intenționat, nu finalizează negocierile decât cu câteva ore înaintea întoarcerii în țară a americanilor, în acest fel forțându-i să mai facă unele concesii."

Oamenilor de afaceri care doresc să negocieze cu japonezii li se recomandă:

- Să încerce să găsească o persoană de legătură care să le facă cunoștință. Această persoană trebuie să aibă o poziție cel puțin la fel de însemnată ca și negociatorul japonez. Dacă japonezul îi este dator persoanei de legătură cu o favoare, ne vom afla pe o poziție avantajoasă.

- Efectuarea primelor contacte este bine să se facă folosind ca intermediar tot o firmă japoneză.

- Să lase la latitudinea gazdei subiectele ce urmează a fi discutate.

- Să nu vină împreună cu avocatul pentru că aceasta denotă lipsă de încredere.

- Să încerce personalizarea relației de afaceri pentru a furniza încredere părții japoneze.

- Să nu apeleze exclusiv la logică, pentru că la japonezi componenta emoțională este de multe ori mai importantă în adoptarea unei decizii. Tradițiile sunt de multe ori mai importante decât profitul.

- Să nu îi pună pe managerii japonezi în situația de a admite că au greșit sau că nu cunosc un lucru pe care ar trebui să îl cunoască.

- Să aibă răbdare să îi asculte pe japonezi și să nu îi întrerupă.

- Afișarea unei siguranțe și încrederi prea mari e privită ca o lipsă de delicatețe din partea partenerului de discuții.

- Să evite discuțiile filozofice, întrucât japonezii nu doresc să-și pună partenerul într-o postură jenantă.

- Gestul de a bate prietenește pe umăr provoacă japonezilor oroare; strânsul și scuturatul mâinii îi dezgustă pe japonezi.

Se pune accent pe ținuta vestimentară, care trebuie să fie decentă, fără extravagante.

Negociatorul japonez are o concepție agresivă cu privire la piață și la concurență; el utilizează informațiile privind piața nu prospectiv ci pentru a ataca și a cuceri, gândind-o ca o companie militară și folosind o strategie ofensivă de cuceritor. La baza negocierii stă ideea națională că exportul este cheia existenței Japoniei și a firmei sale; această idee străbate creativitatea tehnică, calitatea execuției și serviciile de post-vânzare ale

produsului. În concepția negociatorului japonez, piața mondială este un complex dinamic cu puncte tari și locuri slabe, și care poate fi atacată cu succes și stăpânită prin flexibilitate și adaptarea rapidă a producției la cerințele acesteia; în acest complex, viteza de reacție a firmei, promptitudinea ei, ideea de a fi totdeauna primul care atacă este ideea de bază a negociatorului japonez.

Stilul american este stilul ce domină literatura de specialitate. Bill Scott ("Arta negocierilor", 1996, pagina 117) îl considera drept "cel mai influent din lume". Americanii văd negocierea ca pe un proces competitiv sănătos și constructiv, cu valențe de joc de ping-pong.

Managerii americani sunt în general pragmatici și pun accent deosebit pe **realizările obținute, competitivitate, maximizarea profitului, eficiență, rapiditate și productivitate ridicată.**

Valori importante americane care intervin în procesul negocierilor sunt: **individualismul, materialismul, atitudinea favorabilă față de schimbare, conceptul de timp ca resursă limitată ce trebuie cât mai bine gestionată.**

Negociatorii americani sunt individualiști și urmăresc prin rezultatul negocierii **realizarea personală și succesul**, extrem de apreciat în S.U.A. Mai trebuie spus că la americani există o bună tradiție a afacerilor și a negocierilor. În general americanii au o bună tehnică de negociere, **urmărind câștigul** care le va conferi un statut apreciat în cadrul organizației din care fac parte.

Bill Scott (1996) spunea despre stilul american că "în primul rând este caracterizat prin personalitățile care îl folosesc, care sunt în general sincere și calde, încrezătoare și pozitive în modul de a gândi. Negociatorii care îl folosesc intră în tratative încrezători, vorbind declarativ și începând rapid conversații exuberante."

În timpul negocierilor, de obicei americanii abordează un stil direct, liber, neprotocolar, care urmărește confruntarea, iar **decizia adoptată este rațională.** Vestimentația este de regulă nonconformistă, uneori extravagantă.

Negociatorii americani sunt **buni "tehnicieni"**, ei se concentrează asupra sarcinii pe care o au de îndeplinit (ducerea la bun sfârșit a negocierii) și de cele mai multe ori ignoră importanța stabilirii unei relații trainice cu cealaltă parte negociatoare. Ei consideră că după încheierea negocierii poate vor găsi ceva timp pentru a-i cunoaște mai bine pe cei cu care au purtat discuții.

Așa cum am mai arătat, americanii petrec foarte puțin timp în prima fază a negocierii cea a stabilirii unei relații cu partea opusă și se angajează foarte rapid în faza următoare, cea a schimbului de informații. Pentru ei etapa construirii relației nu este foarte importantă, mai importante fiind etapa schimbului de informații și influențarea negociatorului aflat de cealaltă parte a mesei negocierilor.

O altă caracteristică a stilului american este **orientarea pe termen scurt**, față de orientarea pe termen lung a altor culturi (cum ar fi Japonia). Poate aceasta este una din cauzele ignorării cunoașterii negociatorilor adversi, cunoaștere ce ar determina stabilirea unei relații pe termen lung, bazată pe încredere reciprocă.

Americanii au o mare preocupare pentru retorică. Ei **acordă o mare importanță tehnicii de construire și de transmitere a mesajelor verbale** și care trebuie să aibă putere **de convingere**. Mesajele transmise de ei în timpul negocierilor sunt explicite, clare, directe. În timpul discuțiilor apelează deseori la logică. Prezentările pe care le fac sunt bine puse la punct și argumentate, expuse în așa fel încât să atragă atenția și să suscite interesul, și ușor spirituale pentru a încălzi atmosfera.

Poziția inițială a americanilor în cadrul negocierilor este moderată. În timpul discuțiilor, negociatorii americani abordează obiectul negocierilor **secvențial**, problemă cu problemă. **Concesiile se fac treptat.** Inițial, cererile lor depășesc un anumit nivel acceptabil, pentru ca mai târziu să facă unele concesiuni, în schimbul cărora așteaptă concesiuni ale celeilalte părți de la masa negocierilor. Mai trebuie adăugat că dau dovadă de un înalt profesionalism în cadrul negocierilor.

Bill Scott (1996) arăta că punctele tari ale negociatorului american «se manifestă în special în **faza negocierii ofertelor**. În aceste condiții, el se va deplasa rapid către această fază. În modul său de "a juca jocul", el presupune că și ceilalți joacă după aceleași reguli. Este **adeptul tacticii "în avantaj propriu"** și se așteaptă ca și ceilalți să negocieze cu același profesionalism». Bill Scott mai remarcă și că negociatorul american «va fi interesat și de "ambalaj" (felul cum este prezentat produsul)».

Americanii au o **atitudine pozitivă față de schimbare** și sunt gata să-și asume unele riscuri pentru a obține un câștig substanțial.

Europenii îi caracterizează adesea pe americani drept "o națiune fără tradiții". În S.U.A. mai importantă decât tradițiile este **motivația economică**. Aceasta are o influență deosebită în acceptarea schimbării.

Faptul că limba engleză este considerată limba internațională a afacerilor poate constitui un avantaj pentru negociatorii americani, care astfel se pot exprima în limba lor maternă și să fie înțeleși de interlocutorii lor. Uneori americanii se arată chiar nedumeriți dacă partea adversă nu cunoaște limba engleză și dorește să se exprime în limba sa. Această atitudine a americanilor este nerecomandabilă, pentru că poate fi interpretată drept aroganță sau desconsiderare a culturii părții oponente.

Negociatorii americani pun accent pe utilizarea cât mai eficientă a factorului timp. Timpul este pentru ei o resursă limitată, extrem de valoroasă, ce trebuie cât mai bine gestionată ("**Time is money**"). Negociatorii americani sosesc la întâlniri la timp și se simt jigniți dacă cealaltă parte întârzie. Încă de la începutul negocierilor, americanii trec la subiect. Ei stabilesc împreună cu cealaltă parte un program al negocierilor și doresc ca acesta să fie respectat. Dorința lor de a se încadra în programul stabilit (americanii sunt considerați "*clock watchers*") și ignorarea relației sociale cu ceilalți negociatori pot induce ideea că sunt grăbiți, aroganți, neprietenoși și nu merită încredere. Îndeplinirea la timp a formalităților este pentru americani o componentă vitală a felului lor de a face afaceri și de a stabili relații amicale. Pentru ei, stabilirea de relații amicale cu partenerii de afaceri este mai degrabă un "venit" al afacerii ("*outcome*") decât o investiție ("*input*").

O caracteristică importantă este respectarea termenelor limită ("*deadlines*"). D. A. Ball și W. H. McCulloch Jr. (1996), cercetători de origine americană, arătau: "accentul pus de noi pe rapiditate și termene limită este de cele mai multe ori utilizat împotriva noastră atunci când facem afaceri în străinătate". Dacă înaintea plecării în Statele Unite negocierile încă nu s-au finalizat, negociatorii americani, sub presiunea timpului, fac de multe ori concesii suplimentare.

Bill Scott (1996) sintetiza stilul de negociere american prin următoarele patru caracteristici:

- Exuberanță
- Profesionalism
- Abilitate deosebită în negocierea ofertelor
- Interes pentru ambalaj

Celor care negociază cu oameni de afaceri americani li se recomandă promptitudine, punctualitate, rapiditate în negociere, prezentări bine organizate și argumentate, profesionalism și accent pus pe modul de prezentare a produsului.

DRAGOMIR DANIEL PETRU

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Bill Scott, "Arta negocierilor", 1996
2. M. Mendenhall, B.J.Punnett ȘI D. Ricks, "Global Management" 1995
3. Ștefan Prutianu, "Comunicare și negociere în afaceri", Polirom,1998
4. Ioan Popa, Radu Filip "Management internațional", Ed. Economică 1999
5. Sheila M. Puffer, "Management Across Cultures: Insights from Fiction and Practice", Blackwell Publishers, 1996