

STRATEGII ȘI TEHNICI DE COMUNICARE ÎN NEGOCIERE

Strategies and Communication Techniques in Negotiations

Prof.univ.dr. Iulian BOLDEA
Universitatea „Petru Maior” din Târgu-Mureș

Abstract: Negotiation represents a manner of communication that has the ability to produce fundamental shifts in the behaviour and tendencies of the participants, according to the types of issues and the horizons of their possible solutions. By communication, problem solving in negotiation become decisions of the parts in order to settle and agreement. What the negotiator looks for are the decisions he or she attempts to reach as a result of adapting to the desires of the other part; with the amendment that a hierarchy of the personal desires should be taken into consideration, related to the other part's objectives.

Keywords: communication, negotiation, debate, strategy, tactics

Preliminarii

Într-o definiție liminară, negocierea reprezintă un proces prin care o anumită persoană intenționează să obțină un anumit lucru dorit de la altcineva. Orice negociere se dezvoltă în virtutea ideii: „Dă-mi ceva din ce vreau eu în schimbul a ceva din ce vrei tu”. Aurel Codoban, în *Comunicare și negociere în afaceri*, constată că „potrivit principiului după care dorești ceea ce nu ai și ai ceea ce nu dorești, atât tu, cât și celalalt negociator oferiți lucruri care au mai mică valoare pentru ei pentru a obține lucruri care au o mai mare valoare. Din acest punct de vedere putem spune că la sfârșitul unei bune negocieri ambele părți sunt în câștig pentru că au obținut prin ea ceea ce au vrut”.

Premisa pe care trebuie să o asumăm este aceea că negocierea este esențialmente comunicare. Peter Fleming a stabilit câteva principii ale unui bun negociator, valabile, desigur, și pentru un bun comunicator:

1. Negociatorii (comunicatorii) experimentați își controlează și coordonează cu atenție negocierea (comunicarea);

2. Îi atrag cu răbdare pe oponenii încăpățânați la masa negocierilor (îi atrag în procesul comunicării pe cei care se feresc să participe la el);
3. Evita rundele de negocieri (comunicare) nepregătite;
4. Își pregătesc cazul cu multa atenție;
5. Analizează ceea ce s-ar putea afla pe agenda oponenilor de negociere (comunicare);
6. Își cunosc propriile limite și pe cele ale oponenilor.

Negocierea poate fi percepută „ca o comunicare în care părțile implicate sunt mai active și mai directe în ceea ce privește interesele lor și ca așteaptă anumite hotărâri urmate de consecine. Prin urmare trebuie procedat ca în cazul oricărei comunicări: e bine să începem cu construirea unei atmosfere favorabile acestui tip de comunicare. De aceea prima problema este aceea a propriei atitudini fata de acest proces de comunicare care este negocierea. E important cum va vedeți pe voi, cum vedeți oponentul și cum vedeți relația dintre voi” (Aurel Codoban). Conform teoriei jocurilor – câștig/pierdere, pierdere/câștig, pierdere/pierdere și câștig/câștig - devin posibile trei tipuri de negociatori:

1. Competitivi - câștig/pierdere, pierdere/pierdere -, care își propun să învingă întotdeauna, până la a admite și ipoteza pierderii, cu scopul de a-l determina pe celalalt să piardă mai mult;
2. Cooperani - câștig/câștig -, negociatorii care doresc ca ambele părți să realizeze o înțelegere în mod egal avantajoasă;
3. Consensuali - pierdere/câștig - negociatori care își propun să obțină înțelegerea și menținerea relației cu prețul oricărei pierderi acceptabile pentru ei.

Atitudinea cea mai adecvată pentru dezvoltarea propriilor demersuri, pentru impunerea unei imagini optime, favorabile și pentru menținerea relațiilor cu ceilalți este cooperarea. Desigur, cooperarea depinde de forța, suplețea și capacitatea fiecăreia dintre părți și de încrederea dintre ele, dar și de calitățile și capacitățile de comunicare ale oponenilor:

- capacitatea de a face față unor circumstanțe tensionate, de a păstra un mod de comunicare echilibrat chiar și sub presiune emoțională, într-o atmosferă cu încărcătură afectivă maximă;
- capacitatea de a comunica în mod deschis, fără subterfugii sau camuflări ale intențiilor;
- capacitatea de a asculta și de a vorbi atunci când este necesar;
- capacitatea de a comunica celorlalți o imagine charismatică, favorabilă, de relevanță optimă.

Aurel Codoban observă că „nu întotdeauna este indicat să negociem, ci numai atunci când nu avem de ales, când este nevoie de acordul celeilalte părți, când aceasta este singura modalitate de a obține ceea ce dorim, când miza merită un astfel de efort. Altfel, se poate recurge la alte modalități: persuasiune, cedare, constrângere sau mediere (arbitrare). Pe de altă parte, nu există metodă absolută, fiecare poate fi potrivită sau nepotrivită în funcție de situații. Cedarea sau renunarea nu sunt indicate pentru că fac și mai dificilii negocierii dificilii și pot încuraja și alte cereri ulterioare”.

Analiza negocierilor din perspectiva comunicării permite distingerea a trei mari faze:

1. *Pregătirea negocierii*. Această etapă presupune asumarea obiectivelor și scopurilor negocierii, analiza a ceea ce își poate dori oponentul și, eventual, prefigurarea dezbaterilor, a argumentelor și contraargumentelor posibile în cadrul procesului negocierii.
2. *Negocierea propriu-zisă*, care presupune dezbaterile a ceea ce spun partenerii de negociere că vor să obțină, detalii asupra obiectului negocierii, asupra scopurilor și dinamicii tranzacționale.
3. *Finalizarea negocierii și acordul*.

În realitate, negocierile posedă o complexitate și un caracter sinuos, ele nerezumându-se la o succesiune de întrebări și răspunsuri, dimpotrivă, presupunând asumarea unor poziții și strategii care trebuie să țină cont de psihologia oponentului, de intențiile și scopurile sale mai mult sau mai puțin aparente.

1. Pregătirea negocierilor

Pregătirea, dar și lipsa de pregătire, superficialitatea pot fi observate foarte ușor în procesul de negociere. Lipsa de pregătire în negociere devine vizibilă prin faptul că persoana care nu este pregătită reacționează cu o anumită lentoare la evenimente, este neadaptată la noutate și nu are forța de a gestiona în mod eficient activitatea de negociere: se poate spune că o astfel de persoană este reactivă, nu proactivă în cadrul negocierii. Aurel Codoban constată că „pregătirea adecvată a negocierii presupune configurarea unei poziții edificante, dinamice și nu încremenirea într-o postură statică, postură ce poate conduce la asumarea unei atitudini agresive. În cadrul pregătirii negocierii, trebuie să decizi înainte de toate setul de obiective și de avantaje pe care negociatorul se străduiește să le obțină, prin realizarea unei ierarhizări a priorităților. Ceea ce se dorește să se obțină prin negociere poartă numele de obiectiv, iar gradul lui de importanță și de relevanță pentru o anumită persoană se numește miză”.

Se poate spune, astfel, că se negociază pentru a se obține un anumit rezultat dorit, astfel încât un bun negociator trebuie să aibă conștiința foarte vie a ceea ce dorește să obțină în urma negocierii respective. Este evident că o negociere eficientă se realizează prin schimbarea permanentă a obiectivelor, prin modificarea continuă a mijloacelor, în funcție de intențiile și finalitățile oponentului, astfel încât unele aspecte care se impuneau prin siguranța lor apodictică, aparentă pot să devină negociabile, fluente și nesigure.

Pentru a stabili în mod adecvat obiectivele negocierii, negociatorul trebuie să cunoască și să țină cont de intențiile și obiectivele celeilalte părți, dar ea trebuie să-și asume și un set de metode adecvate pentru realizarea obiectivelor proprii. Așa cum remarcă profesorul Aurel Codoban în lucrarea sa *Comunicare și negociere în afaceri*, așteptările pe care le are cealaltă parte se configurează într-un spațiu problematic, determinat de anumite obstacole, de nevoi și de dorințe specifice. În cadrul unei negocieri, empatia, dar și capacitatea de a privi situația din perspectiva celeilalte părți dețin o relevanță deosebită, atât în pregătirea, cât și în derularea negocierii. Dorințele celeilalte părți trebuie luate în considerare mai cu seamă în corelație cu metoda folosită pentru realizarea lor și cu propriile dorințe. Negocierea este, cum scrie profesorul Codoban, „cea care favorizează împlinirea propriilor dorințe în termenii celeilalte părți, după cum cealaltă parte poate să-și îndeplinească dorințele în condițiile negociatorului, sau se poate întâmpla ca ambele părți să-și realizeze ceea ce doresc în termenii ambelor părți”.

Negocierile reprezintă o modalitate de comunicare ce posedă capacitatea de a produce modificări în mod frecvent radicale asupra comportamentului, mentalității și aspirațiilor participanților la negociere, în raport cu forma și amplitudinea problemelor abordate și cu orizontul posibilelor rezolvări ale acestora. Prin intermediul comunicării în negociere soluțiile problemelor se transformă în decizii ale părților care pot să conducă la încheierea unui acord. Ceea ce dorește negociatorul sunt „deciziile la care dorește să ajungă în urma adaptării la dorințele celeilalte părți; cu precizarea că trebuie luată în considerare o ierarhizare a priorităților dorințelor proprii, raportate la dorințele celeilalte părți” (Aurel Codoban). Desigur, între dorințele pe care negociatorul trebuie să le ia în considerare, importanță considerabilă au acele obiective fără de care nu poate fi concepută acceptarea unui acord, importanță medie au obiectivele la care aspirăm, dar a căror atingere nu este decisivă, iar importanța de mică amplitudine au obiectivele pe care negociatorul tinde să le atingă, dar care nu afectează așteptările și aspirațiile esențiale ale sale.

Semnificativ este faptul că negociatorii nu își expun în mod explicit intențiile și obiectivele, pentru că nu se poate negocia de pe poziții cu totul apodictice, rigide, decât cu riscul de a se ajunge într-un impas al negocierii, într-o aporie comunicațională. Registrul de posibilități din cadrul negocierii oferă posibilitatea unei supleți în exprimare și în conduită, dar, în același timp, și șansa de a se ajunge, în finalul negocierilor, la un acord.

Deosebit de important este, pe de altă parte, și punctul de intrare în negociere. Indiferent de unde se pornește într-o negociere, cert este că, în urma ei, se va ajunge într-o cu totul altă poziție. Negocierea începe cu o poziție de intrare în negociere și se finalizează cu o poziție de ieșire. O regulă fundamentală este aceea că nu trebuie niciodată acceptată oferta inițială a oponentului, pentru că există întotdeauna altă ofertă a celeilalte părți, mult mai bună, care se poate obține prin negociere. Un astfel de registru de posibilități largi asigură o flexibilitate mai mare procesului de negociere, conturându-se și o șansă mai mare de a se ajunge la un acord.

Cerinele cu care se intră în negocieri (și pe care cealaltă parte le acceptă ca atare) nu reprezintă, însă, și poziția finală. Punctul de intrare în negocieri marchează ceea ce este sustenabil și riguros adecvat în fața celeilalte părți. Este recomandabil, însă, ca obiectivele cu care se intră în negociere să nu fie supraevaluate sau idealizate, întrucât supraevaluarea ar putea determina o reacție analogă, de intensitate și grad similar, din partea celeilalte părți. Optim ar fi, de asemenea, ca negociatorul să dispună de cel puțin două oferte, din care una ar trebui să țină seama de nevoile și motivațiile majore, în timp ce a doua ar trebui să le anexeze pe cele secundare.

Punctul de ieșire depinde de limitele presupuse până la care se poate ajunge la un acord. Pe de altă parte, relația dintre punctul de intrare și punctul de ieșire în cadrul unei negocieri depinde de opiniile pe care le are la dispoziție negociatorul și de aptitudinile sale de comunicator.

Cel mai potrivit *spațiu pentru negociere* este, desigur, acela în care negociatorul se simte cel mai confortabil și în care resimte o stare de siguranță, de securitate afectiv-emoțională și intelectuală. Ceea ce nu înseamnă, însă, că acest loc este neapărat spațiul propriu, care e prea familiar. Pe terenul negociatorului s-ar putea întâmpla ca acesta să fie distras de unele aspecte familiare, minore, care să îl împiedice să se concentreze, sau ca oponentii să își dea seama de intențiile și finalitățile proprii.

2. Negocierea propriu-zisă ca proces comunicativ

Atmosfera de negociere

Negocierea nu are nici caracterul unei polemici, al dispute vehemente cu oponenii, dar nici nu are aspectul unei comunicări convenionale, banale, lipsite de relief. În procesul de negociere succesul depinde de abilitatea negociatorului de a-i persuadea pe ceilali. În cadrul negocierii, nu există un stil perfect în sine sau o metodă de negociere infailibilă, care, o dată valorificată, ar asigura succesul activității de negociere; stilul cel mai adecvat este acel stil adaptat perfect specificului contextului, circumstanțelor. Un negociator bun nu este rigid, dimpotrivă, este flexibil, el își poate asuma în mod facil un stil sau altul, în funcție de atitudinea și de dispoziția oponentului. Lucrul cel mai important este ca relația și stilul negocierii să rămână funcționale, iar stilul adoptat să nu fie în contradicție cu contextul, cu ambianța locală. De aceea un aspect deosebit de important îl reprezintă cunoașterea aprofundată și detaliată a profilului psihologic și a personalității oponentului.

Deschiderea întâlnirii

O parte din timpul inițial poate fi rezervată fundamentării unei atmosfere de încredere reciprocă, mai ales dacă participanții la negociere se întâlnesc pentru prima oară. Desigur, este mult mai confortabil, din punct de vedere psihologic, să negociezi cu o persoană care a fost deja cunoscută sau întâlnită în prealabil, chiar dacă, și în acest caz este recomandabil ca negocierea să debuteze cu o informare scurtă asupra a ceea ce s-a întâmplat de la ultima întâlnire, atât în viaa personală, cât și, mai ales, în afaceri. Ascultarea activă poate să asigure, în acest fel, descifrarea și evaluarea unor oportunități ce apar pe parcursul negocierilor și va putea releva unele aspecte favorabile sau nefavorabile ale încheierii unui acord.

Interpretarea și manipularea resurselor limbajului corporal reprezintă și ea o sursă relevantă de informații și de semnificații cu privire la oponent și la intențiile sale aparente sau camuflate. Cine a exersat modalitățile și interpretarea limbajului corporal știe că gesturile cu mâna dusă la față sunt în general gesturi negative. Ele trebuie interpretate în relație cu ceea ce este expus în limbaj verbal, pentru a se putea sesiza eventualele contradicții sau reacții negative și pentru a se putea descoperi, eventual, momentul când oponentul nu va spune adevărul. Tot astfel, dacă apare poziția „în oglindă” este un semn inconștient din partea oponentului asupra dorinței lui de acord de tipul „câștig eu, dar câștigi și tu”. (Invers, copierea – dar nu maimuărirea – gesturilor

și pozițiilor oponentului îl va face pe acesta să se simtă confortabil.) Adesea o încruntare, un zâmbet abia schiat, ridicarea sprâncenelor ori o privire mai rapidă și pătrunzătoare poate să semnifice apariția unui element de progres în negociere.

Dezbaterea

La fel ca în cazul oricărui proces comunicațional, negocierea se realizează într-un spațiu riguros determinat și delimitat, caracterizat de prezența a două arii specifice: zonele de divergență și zona de convergență. Spațiul de joc comunicațional al negocierii este, cum observă profesorul Aurel Codoban, circumscris așadar între zonele de divergență și zona de convergență. Zonele de divergență cuprind punctele de dezacord actuale și potențiale dintre negociatori și în interiorul lor se pot afla unele zone interzise, variabile, în funcție de sistemul de valori al actorilor negocierii, în timp ce zona de convergență circumscrie punctele de acord ale părților. Artă negocierii constă, scrie Aurel Codoban, în „lărgirea zonei de convergență în detrimentul zonelor de divergență. Zona interzisă e foarte dificil, dacă nu chiar imposibil de schimbat, încă, cu toate acestea, zonei interzise trebuie să i se acorde atenție pentru a nu-i permite să blocheze celelalte schimbări posibile. Ca formă de comunicare, dezbaterea este prin excelență forma negocierii prin care negociatorul se prezintă și prin care își propune să reacționeze la inițiativele opozantului. Propunerile care sunt plasate în cadrul discuției sunt negociabile și o dezbatere eficientă îi informează reciproc pe negociatori despre intențiile celorlalți. Dezbaterea este cea care prefigurează și promovează acordul”. După ce negociatorul și-a conturat propriul punct de vedere, pe baza obiectivelor și scopurilor propuse inițial, anticipând, totodată, opiniile opozantului, în cadrul dezbaterii el are prilejul să-și verifice propriile obiective, inițiative și opinii. Negociatorul îl încurajează, astfel, în mod premeditat, pe opozant să își expună propriile opinii, care vor reprezenta poziția sa de intrare, după care vor fi expuse pozițiile succesive și, în final, va fi precizată și realizată, pe baza unor strategii bine determinate, poziția de ieșire. De asemenea, prin seturi succesive de întrebări și prin mesaje cu rost și înțeles clarificator negociatorul poate să afle mai multe informații despre poziția de intrare a opozantului (intensitate, greutate, orientare) și despre poziția de ieșire. Dezbaterea este, în fond, cea care oferă negociatorului posibilitatea de a-și preciza și clarifica presupunerile proprii dar și de a testa gradul de onestitate al oponentului. Printr-un dialog deschis, necontrafăcut și neconvențional,

cele doua părți pot să conștientizeze și să valorizeze avantajele reciproce ale realizării unui acord sau să-și dea seama dacă acel acord nu este dorit sau nu este posibil.

Strategii, tactici și tehnici de comunicare în negociere

Conform definiției clasice, strategia reprezintă organizarea ansamblului obiectivelor urmărite prin negociere, în timp ce tactica reprezintă ansamblul de modalități, procedee și mijloace utilizate într-un anumit moment pentru realizarea unui scop strategic. Principalele atitudini strategice ce pot să apară într-o negociere sunt cooperarea, conflictul, dominația și pasivitatea.

Cooperarea este o situație recurentă, mai ales între negociatori care au tradiția, obiceiurile și experiența unor relații bazate pe încredere și pe avantaj reciproc. Cooperarea este prezentă în general în cazul marilor afaceri, în care interesele majore sunt reciproc avantajoase.

Conflictul reprezintă ipostaza contrară cooperării, în care negocierile se desfășoară într-o atmosferă de neîncredere și de suspiciune reciprocă. O atmosferă de ostilitate apare atunci când ambele părți își doresc o poziție dominantă în procesul negocierii.

Dominanța desemnează acea situație în care una dintre părți are mai multe opțiuni. În modernitatea această poziție era ocupată mai ales de oferta. Astăzi în contextul postmodern al globalizării această poziție este, de regulă, cea a comparatorului, a celui care are capacitatea de a face analogii, de a stabili similitudini și de a extrage concluzii din acest demers cu caracter comparatist.

Pasivitatea reprezintă atitudinea prin care unul dintre parteneri îl lasă pe celălalt să-și risipească în gol argumentația, neparticipând, abținându-se de la discuții, documentându-se doar.

Strategia de negociere poate să fie legată, însă, și de un anumit timp, fiind marcată de o necesitate a deciziilor rapide, dacă așteptarea sau temporizarea nu este favorabilă, sau a așteptării, dacă, eventual, conjunctura în care se realizează dialogul, poate fi îmbunătățită prin intermediul negocierii. De asemenea, strategia poate să se refere și la modalitatea realizării negocierii și la locul unde aceasta se desfășoară.

Un aspect tactic fundamental este legat de eșalonarea și asumarea concesiilor. Cercetătorul Aurel Codoban consideră că, în cadrul unei negocieri, concesiile trebuie eșalonate gradat. Tacticile pot fi ofensive sau defensive. La rândul lor *tehnicele de comunicare în negociere* sunt procedeele de acțiune pentru realizarea diferitelor tactici. Există tehnici specifice de

negociere referitoare la pre, cantitate, calitate, condiții de plată după cum există și tehnici de contracarare îndreptate împotriva procedurilor tactice ale oponentului. Tehnicile de negociere cele mai folosite sunt:

- *mandat limitat sau posibilități limitate* – tehnică ce are rolul să scadă din start pretențiile oponentului
- *reală sau falsă concurență* – ce presupune organizarea unor negocieri paralele sau simularea lor
- *falsă concesii* – inventarea unor obstacole sau obiecții, care sunt apoi negociate cu oponentul
- *alternarea negociatorului* – se schimbă membrii negociatori, echipa este rulată de către conducătorul ei
- *mituirea* – oferirea a diferite tipuri de cadouri de mare valoare financiară către membrii echipei adverse, pentru a obține concesii etc.

Tehnică întrebărilor în negociere

În cadrul unei negocieri, *ascultarea activă* presupune, după cum observă Aurel Codoban, „extragerea maximumului de informații de la partener. Anumite tehnici care în de ascultarea activă urmăresc să-l facă pe interlocutor să vorbească mai mult, deși, aparent, receptorul n-ar trebui să aibă o asemenea responsabilitate. Totuși este în interesul negociatorului să obțină informații de la oponent și negociatorul îl poate încuraja pe acesta să le dezvăluie prin modul cum îl ascultă. Când cineva se simte ascultat, devine mai cooperant, are mai mare încredere și își dezvăluie mult mai ușor intențiile, obiectivele și scopurile”.

O altă practică utilă care se înscrie în cadrul tehnicilor de ascultare activă este testarea acurateții înțelegerii mesajului. Aceasta se poate realiza prin repetarea sau prin parafrazarea cuvintelor interlocutorului, sau prin realizarea unor rezumate ale declarațiilor efectuate asupra unui anumit aspect al comunicării. Aceste rezumate foarte scurte demonstrează peremptoriu modul în care negociatorul a înțeles discursul celuilalt și reprezintă concomitent un bun feedback și o cale de a dovedi vorbitorului că este urmărit și interesat. Aspecte importante ale ascultării active în negociere sunt: concentrarea, interesul, deschiderea cognitivă și spiritul critic.

Întrebările au un rol deosebit în diferitele tactici, tehnici sau proceduri argumentative. Astfel, ele pot fi foarte bine utilizate și valorificate nu numai pentru a obține și a oferi informații, pentru a preciza unele perspective, pentru a face să avanseze discuția, dar și pentru a accentua cu scop retoric argumentația, pentru a câștiga un anumit timp de gândire, pentru a se evita un răspuns

direct, pentru a ataca sau a contraataca oponentul, atunci când acesta enunță unele afirmații care nu se susțin logic. În funcție de formularea lor, întrebările pot să fie, în general, închise sau deschise, în funcție de răspunsul tranșant sau explicativ pe care ele îl presupun; ele pot fi libere, fără legătură cu obiectivul direct al convorbirii; sau dirijate, cu o legătură directă sau indirectă cu tema convorbirii.

În cazul negocierii, este preferabil ca negociatorul să vorbească mai puțin decât oponentul lui și, mai degrabă, să-l lase pe acesta să vorbească, ascultându-l, însă, cu multă atenție și punând întrebări. Întrebările sunt foarte importante în negociere și cel mai adesea sunt fie într-o măsură prea mică valorificate și fructificate, fie utilizate în mod incorect sau parțial. Negociatorul trebuie să se comporte astfel într-un mod cât mai echilibrat, asumându-și postura unui diplomat, el nu va spune niciodată, în mod tranșant, „nu”, ci, mai degrabă, va prefera să pună întrebări cu caracter deschis. Un procedeu eficient, cu rezultate benefice, este cererea de a justifica soluția propusă de oponent printr-o analiză punctuală, orientată de prezența unor interogații cu caracter plurisemantic. Aurel Codoban afirmă că, în acest context apar anumiți indici cu privire la prioritățile negocierii, putând fi, totodată, testată fermitatea pozițiilor.

Așa cum au observat specialiștii în comunicarea de acest tip, întrebările sunt cele care în deschise ușile negocierii, cu precizarea, importantă, că negociatorul trebuie să adreseze întrebări clare, deschise și, în același timp, să recepteze cu atenție răspunsurile. În același timp, este necesar să fie evitate acele întrebări care induc, întrețin sau amplifică tensiunea emoțională; în schimb, e necesar să fie utilizate întrebările cu caracter deschis, care vor putea favoriza obținerea de informații și care mențin deschise și comunicarea, dar și relațiile. Pe de altă parte, întrebările îndeplinesc și alte roluri și funcționalități în cadrul procesului de negociere, cum ar fi: menținerea climatului de negociere și de dialog; oferirea de informații suplimentare; semnalarea intențiilor negociatorului; câștigarea unui timp de gândire sau, nu în ultimul rând, influențarea oponentului.

Răspunsurile la întrebări în negociere

Răspunsurile la întrebările oponentului capătă, pe parcursul negocierii, o importanță și o relevanță deosebite. Ele trebuie, desigur, să se încadreze în standardele unei comunicări decente, realiste, obiective și pozitive.

În formularea răspunsului, negociatorul trebuie să țină cont de obiectivele, scopurile și interesele sale, dezvăluind doar atât cât este necesar pentru menținerea dialogului și căutând să nu

își dezvăluie propriile intenții și obiective. În acest fel, el va opta pentru furnizarea unor informații detaliate doar dacă acest fapt este în avantajul său; în caz contrar, răspunsurile se impun să fie evazive, chiar dacă nu și eliptice, nuanțate sau condiționate de anumite circumstanțe ale comunicării. Pe de altă parte, în formularea răspunsurilor, negociatorul va încerca să aplice principiile unei comunicări de tip empatic, evitându-se orice elemente care ar putea declanșa reacții de apărare sau de atac (criticarea, emiterea unor judecăți de valoare, explicarea situației sau oferirea unor sfaturi nesolicitate, minimalizarea spuselor partenerului, întreruperea vorbitorului etc.).

Tehnici de argumentare în negociere

Argumentarea reprezintă, cum se știe, un proces comunicațional prin care vorbitorul încearcă să diminueze rezistența sau pasivitatea părții adverse față de propunerile sau ideile sale. În cadrul negocierii, argumentarea se plasează într-o altă perspectivă și are ca scop alte finalități și obiective. Negociatorul nu este interesat să demonstreze că dreptatea este doar de partea lui, iar oponentul nu poate fi în nici un fel deținătorul adevărului. În cadrul unei negocieri veritabile, înfrângerea oponentului este de neconceput. Negociatorii au interese materiale și/sau concepții diferite care îi situează pe poziții divergente; pentru a avansa spre o soluție reciproc acceptabilă, ei trebuie să ajungă la o înțelegere nouă, superioară a problemelor și să adere la adevărul sau la valabilitatea unor propuneri noi. Argumentarea are, în general, finalitatea de a dovedi valabilitatea și validitatea unui anumit punct de vedere, operând cu dovezi (argumente) pertinente, riguroase, temeinice și obiective. Forma concretă a dovezilor poate fi foarte diversă: afirmații, raionamente, opinii ale unor autorități tere unanim recunoscute, probe materiale (ex: documentații de pre, cotarii, mostre), demonstrații etc. Argumentarea apare, cum observă Aurel Codoban, ca un mijloc de a-l ajuta pe interlocutor să înțeleagă punctul de vedere al vorbitorului sau să își schimbe opinia, să adopte o anumită atitudine sau să adere la o anumită conduită, să realizeze o anumită acțiune, favorizându-se, astfel, schimbarea poziției de negociere. Argumentarea rezidă, astfel, cum s-a mai spus, în susținerea unei afirmații prin diferite tipuri de dovezi. Argumentarea nu vinde avantaje, poziții sau bunuri, ci idei despre avantaje, poziții sau bunuri. De aceea argumentarea presupune asamblarea ideilor într-o formă logică generală, caracterizată prin rigoare, prin ierarhizarea formală a argumentelor, cât și într-o formă specifică, în funcție de posibilele probleme și obiecții prezentate de oponent. Soluțiile găsite la aceste

probleme și posibilele obiecții trebuie să fie în mod judicios inserate în arhitectura argumentativă de ansamblu. În acest fel, trebuie să fie precizat faptul că desfășurarea argumentației este cea care trebuie să conducă de la opțiunile și deciziile punctuale la decizia finală.

Procedee și stratageme de manipulare în negocieri

Ca și tactica, negocierea poate fi considerată în mod frecvent ca aparținând spațiului conceptual al manipulărilor și stratagemelor mai degrabă, într-o mai mare măsură decât făcând parte din repertoriul argumentărilor și procedurilor. Fără îndoială că fiecare tip de negociere se ipostiază ca o entitate specifică, dar în aceeași măsură ca în cazul procedurilor sau tehnicilor comunicative de negociere, există anumite scenarii, tehnici și proceduri cu caracter manipulativ sau de seducere care pot fi valorificate în procesul de negociere. Fundamentul esențial al manipulării în negociere este acela de a induce iluzia unei superiorități de forță. Raportul de forță este, de fapt, cum precizează Aurel Codoban, cel care produce anumite așteptări de câștig sau de pierdere în negociere: dacă oponentii par mai puternici, negociatorul se așteaptă să piardă mai mult, dacă negociatorul pare mai puternic, oponentii au așteptări subdimensionate. În acest sens, se poate spune că manipularea influențează așteptările negociatorului și susține comportamentul său în contextul negocierilor.

În mod frecvent, negociatorul are capacitatea și posibilitatea să recurgă la anumite strategii și tactici manipulatorii prin care să accentueze propria credibilitatea, cum ar fi: tactica „etalării documentarii” sau tactica „expertului”, adică includerea în echipa de negociatori a unui expert recunoscut, care nu va participa la discuții. Rolul expertului este acela de a confirma doar, mai ales prin modalități non-verbale (prin gesturi aprobatoare) interveniile negociatorului.

Există, ca elemente de manipulare a voinței oponentilor, și unele tactici de influenare a stării psihice a oponentului foarte frecvent valorificate în procesul de negociere: scaunul oponentului este la un nivel puțin mai jos; oponentul trebuie să privească spre soare sau spre o lumina puternică; efectuarea unei întreruperi atunci când negocierile nu decurg favorabil; fixarea unei temperaturi ușor inconfortabile; alegerea unui loc care să influențeze – prin culoare, sunete, senzații olfactive – starea oponentului - introducerea în decor a unui ceas vizibil, care să dea impresia de presiune a timpului. Astfel de trucuri pot funcționa doar dacă sunt aproape imperceptibile, dacă sunt sugerate cu abilitate, și nu dacă au un caracter de evidență, dacă sunt exagerate.

Tranzacionarea; jocuri și strategii ale schimbului

Tranzacia este acea operațiune care stabilește și impune termenii și opțiunile riguroase, pe care negociatorul se poate baza, ai acordului. Tranzacția este etapa din cadrul negocierii în care sunt din ce în ce mai vizibile și mai ușor de apreciat rezultatele procesului negocierii. Principiul fundamental, de maximă eficacitate al tranzacționării este, cum s-a mai spus, de a nu ceda niciodată ceva în deplină gratuitate, ci de a decide ce anume ceri în schimbul a ceea ce oferi. Dacă se negociază în mod punctual, cu accentul plasat asupra unor aspecte izolate, se poate ajunge la situaia în care să nu mai existe suficient spaiu de manevră în cursul negocierii. Din această perspectivă, regula care funcționează în această fază de tranzacionare este: „Nimic nu este decis până în momentul în care nu se convine asupra tuturor aspectelor”.

3. Finalizarea negocierii și încheierea acordului

Decizia de închidere a negocierilor nu se bazează decât rareori pe conștientizarea situației oponentului. Chiar dacă se poate spune că momentul cel mai adecvat este acela în care oponentul ține mai mult decât negociatorul să finalizeze tranzacia, totuși astfel de situații pot să atragă după sine anumite resentimente. Aurel Codoban consideră că „dacă se are în vedere o colaborare de lungă durată și oponentul este convenabil ca partener de tranzacții, e preferabil să se evite o astfel de situație pentru că altfel negociatorul riscă să fie surprins într-o poziție analogă. Prin decizia de a încheia negocierile, negociatorul îl anunță pe oponent că nu are de gând să suplimenteze oferta și că ar fi în interesul amândurora să ajungă la un acord”. Desigur, închiderea prematură a negocierilor constituie o eroare. O regulă generală pentru a stabili momentul închiderii este finalizarea negocierilor atunci când negociatorul a realizat ceea ce și-a dorit, fără să își asume ambiția sau pretenția iluzorie de a dobândi mai mult. Cu toate acestea, dacă cealaltă parte a făcut o ofertă deosebit de convenabilă, negociatorul nu trebuie să se precipite să își dea acordul, pentru că o astfel de precipitare l-ar putea determina pe oponent să înțeleagă că a cedat prea mult sau că primește prea puțin. Profesorul Aurel Codoban consideră că, în fond, credibilitatea unei astfel de oferte finale depinde de cât de adecvat este momentul, cât de importantă este persoana care propune, oferta, sau cât de specifică și cât de oficială este formularea. Cele mai utilizate metode de închidere sunt închiderea cu concesie finală, prin propunerea unei concesiuni condiționate în vederea unui acord final, și închiderea rezumativă. Închiderea rezumativă implică mai întâi reamintirea concesiunilor convenabile ambelor părți, obținute cu efort și care conduc în mod natural

spre un acord final, rezumând ceea ce s-a convenit și solicitând încheierea acordului în termenii negociatorului. O altă variantă posibilă este și închiderea cu amânare, în care, după rezumare, se stabilește, cu precizie, data unei întâlniri ulterioare, pentru ca fiecare parte să poată examina beneficiile unui acord, sau închiderea ultimativă, în care, după obișnuitul rezumat se prezintă explicit și pentru ambele părți consecințele neîncheierii acordului. Acordul referitor la ofertele reciproce reprezintă, de fapt, finalul negocierii. Fiecare punct negociat trebuie, astfel, să fie rezumat cu acordul ambelor părți, folosindu-se un repertoriu de termeni cât mai clari, mai lipsiți de echivoc și, dacă e posibil, cuantificabili, capabili să clarifice orice punct care ar putea ulterior să conducă la interpretări divergente sau negative, la conflicte și la dispute de ordin ideatic.

Bibliografie selectivă

- Bougnoix, Daniel, *Introducere în științele comunicării*, Polirom, Iași, 2000
- Burley-Allen, Madelyn, *Arta de a asculta ce spun cei din jurul tau și succesul în viaa*, Teora, Buc., 2005
- Carnegie, Dale, *Cum să vorbim în public*, Buc., Ed. Curtea Veche, 2000
- Cascio, Vincenzo Lo, *Gramatica argumentării Strategii și structuri*, Ed. Meteora Press, Buc. 2002
- Codoban, Aurel, *Amurgul iubirii*, Idea, Cluj-Napoca, 2003, ediția a II-a, 2004
- Codoban, Aurel, *Comunicare și negociere în afaceri*, Universitatea Creștină "Dimitrie Cantemir", Cluj-Napoca, 2007
- Collett, Peter, *Cartea gesturilor Cum putem citi gândurile oamenilor din acțiunile lor*, Editura Trei, Buc., 2005
- Cungi, Charly, *Cum să ne afirmăm*, Polirom, Iași, 1999
- Dâncu, Vasile Sebastian, *Comunicarea simbolică. Arhitectura discursului publicitar*, Dacia, Cluj-Napoca, 1999
- Dawson, Roger, *Secretele persuasiunii Cum vinzi orice oricui*, Polirom, Iași, 2006
- Fiske, John, *Introducere în științele comunicării*, Polirom, Iași, 2003
- Goddard, Angela, *Limbaajul publicității*, Polirom, Iași, 2002
- Kennedy, Gavin, *Negocierea perfectă*, Ed. National, Buc., 1998
- Lassus, René de, *Analiza tranzacțională*, Buc., Teora, 2000

Lassus, Rene de, *Programarea Neuro-lingvistica si arta comunicării*, Teora, Buc., 2004.

Miège, Bernard, *Gândirea comunicaionala*, Cartea Româneasca, Buc., 1998

Pierron, Catherine si Odile, *Cum sa scriem*, Polirom, Iași, 1999

Ries, Al; Jack Trout, *Poziionarea: lupta pentru un loc in mintea ta!*, Buc., Curier Marketing, 2004

Rückle, Horst, *Limbajul corpului pentru manageri*, Editura Tehnica, Buc.,1999

Sabath, Ann Marie, *Codul bunelor maniere in afaceri*, Buc., Vreamea, 2000

Thuderoz, Cristian, *Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social*, Chișinău, Știina, 2002

Turchet, Philippe, *Sinergologia De la Limbajul trupului la arta de a citi gândurile celuiilalt*, Polirom, Iași, 2005