

1. SCURTĂ INTRODUCERE



Negocierea este o artă sau o abilitate? Negocierea este ca un joc de noroc, în care hazardul e decisiv? Oare ne naștem negociatori sau devenim pe parcurs, prin instruire? Oricine poate să fie un bun negociator sau doar câțiva sunt cei privilegiați? Dacă îi voi oferi celui cu care negociez ceea ce își dorește, voi obține și eu ceea ce vreau de la el? Pentru a răspunde la câteva întrebări de acest gen, am conceput un Ghid de

Negociere cu adresabilitate largă. La un moment dat, fiecare dintre noi este în postura de a negocia pentru sine sau pentru alții. Pentru că aproape totul este negociabil!

Omul este o ființă emoțională care dorește să își cunoască avantajele înainte de a fi pregătit pentru o acțiune. Studiile științifice arată că un individ decide numai 20% în baza unor argumente logice, în timp ce procesul decizional este influențat în mod hotărâtor de către factorul emoțional (80%).

Complexitatea și dinamica relațiilor interumane, într-o societate dominată de dispute, transformă comportamentul individual acreditând tot mai des ideea ca este normal să primești dar nu este uzual să oferi. În acest context, concesiile se fac din ce în ce mai greu chiar dacă beneficiile ar putea fi reciproce. Metodele tradiționale de soluționare a conflictelor acreditează această abordare, în care pentru ca cineva să câștige, este nevoie ca altcineva să piardă.

Ne ducem existența într-un ambient guvernat de nevoia de comunicare și de limbaj, un univers tehnologizat, cu mijloace de captare și transmitere a informațiilor mereu mai performante și mai variate. Verbalul a preluat controlul și se comunică atât de mult încât s-a ajuns la suprasaturare, la o demo-

netizare a cuvintelor. Bombardați de o cantitate imensă de informații, oamenii par să înțeleagă din ce în ce mai puțin ce se întâmplă în jurul lor.

În acest context socio-cultural au apărut și s-au dezvoltat modalitățile alternative de soluționare a conflictelor (metodele ADR) - acele metode de soluționare voluntară a conflictelor, pe cale amiabilă, în care părțile implicate în conflict decid să își soluționeze divergențele prin implicarea directă în obținerea unor soluții mutual agreeate, solide și durabile, având putere de decizie în soluționarea conflictului. Fiind mai puțin formale decât căile litigioase, aceste tehnici de soluționare a conflictelor în afara sălilor de judecată câștigă noi adepti întrucât părțile își realizează interesele, soluțiile sunt durabile, costurile sunt semnificativ mai reduse și procedura este confidențială. Principalele caracteristici ale modalităților alternative de soluționare a conflictelor sunt următoarele: părțile dețin controlul asupra întregului proces, procedura este informală, rapidă și eficientă, participarea părților este directă, trebuie să existe comunicare între participanți, iar accesul la justiție nu este

îngrădit dacă părțile ajung la o înțelegere prin aceste metode.

Putem spune că în cadrul modalităților alternative de soluționare a conflictelor, comunicarea este piatra unghiulară pe care se clădește consensul și se sting neînțelegerile dintre părți. Fenomenul comunicării este înțeles ca proces de interrelaționare între indivizi într-un context social dat, iar înțelegerea ei trebuie să aibă la bază cunoașterea individualului și a acțiunilor umane. Nu o putem raporta doar la nivel abstract, ea trebuie ancorată în acțiune, iar prin acțiune ne referim la evenimentele cotidiene, la cazurile particulare.

ADR-ul presupune o soluționare a disputelor bazată pe nevoile și interesele părților și nu doar pe drepturile lor legale, ca și în instanța de judecată. Fără ca drepturile legale să fie încălcate, rezolvarea alternativă a disputelor are câteva particularități: soluția nu le este impusă părților de către un terț iar acestea se implică în “construirea soluției”.

Negocierea, parte a acestor sisteme alternative este procesul în care părțile implicate conlucrează pentru a găsi o soluție mutual acceptată la o problemă dată. Nu presupune a treia parte care să impună o soluție părților. Fiecare parte este

partizantul propriului interes încercând să obțină de la cealaltă parte maximum posibil. Dincolo de faptul ca este un termen cunoscut uzitat în vorbirea curentă, folosirea sa pe scară largă la adevăratul ei potențial este departe de a fi realizată.

Tocmeală, târguială, negociere

De fiecare dată când ne exprimăm o poziție prin care sperăm să determinăm o persoană să adopte o anumită decizie materializată de către acesta printr-o acțiune sau inacțiune, fără ca noi să folosim o strategie construită în baza unor cunoștințe dobândite, ne tocim sau ne târguim, nu negociem.

Negocierea este o combinație de aptitudini personale, pregătire, planificare, strategie și tactici.

Târguiala sau tocmeala presupune concentrarea exclusivă asupra generării unei oferte sau asupra modificării uneia existente. Este specifică stabilirii prețurilor unor produse sau servicii, fiind o variantă mai puțin evoluată a negocierii. Spre deosebire de negociere, nu este un proces structurat. În cazul unei târguieli, are importanță obținerea unui preț satisfăcător și nu durabilitatea relațiilor de

colaborare, partenerii de discuții fiind de multe ori ocazionali.

Un exemplu clasic de târguială presupune identificarea de către doritor a produsului dorit, aflarea prețului cerut, efectuarea ofertei de preț și ajustările reciproce ale cererilor și ofertelor. În cazul în care vânzătorul și cumpărătorul reușesc să cadă de acord, urmează a se efectua tranzacția.

Târguiala poate decurge în felul următor:

Cumpărătorul: *Cât cereți pe produsul acesta?*

Vânzătorul: *Cer 7 dolari.*

Cumpărătorul: *Prețul e fix?*

Vânzătorul: *Mai las ceva...*

Cumpărătorul: *Vă dau 4 dolari.*

Vânzătorul: *6 dolari e ultimul preț*

Cumpărătorul: *Dacă cumpăr mai multe bucăți mai lăsați?*

Vânzătorul: *Câte bucăți doriți?*

Cumpărătorul: *Pe 5 bucăți vă dau 25 de dolari.*

Vânzătorul: *Bine, fie! Dar sunt de acord doar pentru că îmi sunteți simpatic!*

Târguiala nu exclude folosirea unei argumentații solide, a unor studii de piață sau mai multe întâlniri

între persoanele interesate însă scopul urmărit se reduce doar la achiziționarea unui bun sau serviciu. Persoanele care tocmeșc des prețul unor bunuri sau servicii se consideră negociatori. Aceștia consideră că abilitatea de a negocia se dobândește din naștere și nu prin instruire.

Noțiuni de bază în negociere

Limbajul specializat al negociatorilor propune aprofundarea unor termeni specifici negocierii, consacrați în literatura de specialitate. Chiar dacă în mod aparent par termeni care se regăsesc în vorbirea curentă, înțelesul lor are valențe speciale.

Psihologul umanist Abraham Maslow consideră că **interesul** reprezintă manifestarea unor trebuințe, a căror intensitate variază în funcție de nevoi.

În negociere este important **interesul comun** al părților (interese manifestate de ambele părți care fac posibilă negocierea). Interesele specifice aparțin doar unora dintre părți.

Concesia reprezintă acordul obținut prin cedări reciproce.

Poziția în negociere este o atitudine adoptată într-o situație dată și reprezintă însumarea tuturor intereselor unei părți.

Angajamentul pozițional reprezintă poziția manifestată la un anumit moment.

Plaja de negociere sau marja de negociere (“negotiating range”) este aria delimitată de obiectivele minimale și maximale ale negocierii.

Obiectivele în negociere pot avea o importanță diferită. Cele de **importanță mare** se identifică cu poziția limită sau cea ce trebuie să îndeplinești în mod obligatoriu într-o negociere. Obiectivele cu **importanță medie** sunt importante însă chiar fără atingerea lor este posibil a se realiza acordul în timp ce obiectivele de **importanță mică** sunt cele la care se poate renunța facil dacă celelalte sunt atinse.

Zona de interes comun descrie acea zonă în care are loc întâlnirea sau întrepătrunderea plajelor de negociere ale celor doi negociatori.

Strategia de negociere însumează totalitatea deciziilor asumate puse în slujba îndeplinirii obiectivelor negocierii.

Tehnicile de negociere reprezintă metodele de abordare a negocierii, fiind proceduri de lucru menite a duce la îndeplinirea unor sarcini precise în negociere.

Tactile 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.*1).

Puterea de negociere reprezintă ansamblul mijloacelor pe care negociatorul le poate utiliza în vederea obținerii unei soluții convenite cât mai aproape de poziția proprie.

Zona de compromis posibil este zona în care plajele de negociere ale participanților se suprapun.