

## **Etapele negocierii propriu-zise**

Comunicarea în scopul înțelegerii comune a problemelor și pozițiilor, schimbul de valori și rezolvarea conflictelor constituie ingredientele esențiale ale desfășurării negocierii. Modul în care sunt combinate dau o configurație particulară fiecărei situații specifice. Ca model general, însă, se evidențiază următoarea succesiune de faze: începerea negocierii, explorarea și ajustarea pozițiilor, schimbul de valori, încheierea negocierii.

### **1. Începerea negocierii**

Începerea negocierii acoperă primele momente ale întâlnirii partenerilor, de “spargerea ghetii”. Preocupările principale vizează forma interacțiunii: crearea climatului adecvat (de preferință de înțelegere) și clarificarea aspectelor procedurale.

Durata și semnificația fazei depinde de stilul abordat de parteneri. Orientarea conflictuală a negociatorului îl va face să acționeze pentru a-și impune punctul de vedere de la început; de exemplu el va stabili ordinea de zi ignorând observațiile și cererile celuilalt. Într-o orientare cooperantă, însă, perioadei de început i se acordă o atenție specială și este tratată ca un “ritual” pe care participanții se obligă să îl respecte. Miscările sunt bine controlate, deoarece fiecare este conștient că este supus unei examinări atente, dar, în același timp, scopul este ca participanții să se acomodeze unii cu ceilalți.

Un prim moment este salutul. Seful fiecărei echipe își prezintă de regulă colaboratorii; acesta va menționa nu doar numele lor ci și titlurile profesionale, adăugând eventual câteva cuvinte care să le scoată în evidență valoarea. Primul dialog are un caracter neformal și se poate purta în picioare, înainte ca participanții să-și ocupe locurile la masa tratativelor. Subiectele abordate vor fi neutre, de conveniență (ex.: cum și-au petrecut ziua, cum au călătorit, cum este hotelul, subiecte de ultim moment din sport sau cultură, experiențe comune din trecut). Trebuie stopată tendința unor negociatori mai puțin experimentați de a aduce în discuție prea devreme aspectele de conținut. Negociatorul nu va răspunde la întrebările de acest fel și va readuce dialogul pe fagasul firesc. (ex.: “Ați reușit să rezolvați divergențele cu chirișii anteriori?”; “Aceste aspecte le vom discuta puțin mai târziu..., dar spuneti-mi cum vi s-a parut jocul actorilor în piesa de teatru pe care ați văzut-o?”). Dincolo de ceea ce par miscări lipsite de importanță, protagoniștii desfășoară o intensă activitate de receptare și interpretare a tuturor mesajelor verbale și, mai ales, non-verbale din jur. Astfel sunt evaluate la ceilalți: îmbracamintea, ținuta, expresia feței etc. Un rol important îl are tonul discuțiilor. Raportul dintre părți este influențat negativ dacă celălalt are un ton ostil, determinat de supărare, furie sau neîncredere. De asemenea, un ton prea servil, acompaniat de manifestări exagerate de prietenie nu face decât să-i slăbească poziția negociatorului. Ritmul mișcărilor are la rândul său semnificații ce pot influența caracterul de lucru al negocierii. De aceea trebuie să fie precis, alert și bine ponderat, începând de la intrarea în sala de negociere, continuând cu felul în care gazda își intră în atribuții (ex.: servirea cafelei), cu ritmul discuțiilor sau cu pauzele în conversație.

Momentele următoare ale fazei de început a negocierii aduc dialogul în zona rezolvării problemelor procedurale. În principal accentul cade pe stabilirea ordinii de zi, dar, în cazul unor negocieri mai ample, pot fi rezolvate și alte aspecte cum ar fi: durata totală a dezbaterilor, durata rezervată fiecărui punct al agendei, ordinea luării cuvântului, modalitățile de rezolvare a neînțelegerilor de ordin procedural ulterioare etc.

### **2 Explorarea și ajustarea pozițiilor**

Explorarea și ajustarea pozițiilor include activități de clarificare a problemelor și subiectelor negociate (a obiectului și elementelor negocierii), de prezentare și argumentare a pozițiilor de negociere, de ajustare a pozițiilor. Aceasta prilejuiește și o largă cercetare asupra a ceea ce doresc partile, ca o continuare și completare a analizelor efectuate în faza pregătirii

negocierii. Desfasurarea etapei exploratorii este puternic influentata de strategiile comportamentale ale partenerilor. Negociatorul conflictual va insista ca celalalt sa faca primul oferta si va raspunde cu cereri foarte înalte sau oferte foarte joase. Îsi va apara pozitiile cu duritate, exagerând pozitia sa si discreditând pozitia celuilalt. În cazul negocierii cooperante, problema celui care vorbeste primul nu are importanta, alternând ofertele si cererile. Acestea sunt exprimate la niveluri moderate iar fermitatea este combinata cu flexibilitatea, indicându-se motivele rezonabile ale mentinerii pe o pozitie sau ale cererilor. De asemenea un spatiu foarte larg al dezbaterii este dedicat descoperirii intereselor care stau în spatele pozitiilor exprimate. Întreaga constructie a înțelegerii este bazata pe relevarea motivelor care îi determina pe parteneri sa actioneze în felul în care o fac, putându-se gasi mai usor solutii care sa raspunda intereselor fundamentale ale acestora mai degraba decât pozitiilor de circumstanta pe care le adopta. Si în aceasta faza, în special în partea initiala, trebuie rezolvate de parteneri câteva aspecte practice. Unul dintre acestea este modul în care sunt conduse discutiile si sunt organizate interventiilor. De regula initiativa începerii dezbaterilor apartine gazdei, preluarea acesteia de invitati riscând sa fie interpretata ca o abordare agresiva. Interventiile partenerilor trebuie sa fie scurte si concise, evitându-se preluarea controlului discutiilor de catre o singura parte. Dialogul fazei exploratorii este condus astfel încât sa permita obtinerea de la partener a cât mai multor informatii despre nevoile si interesele sale. Nu este suficient sa se afle ofertele sau cererile partenerului: esential este sa se descopere de ce exprima acele dorinte sau acele pozitii.

Principalele tehnici utilizate în aceasta faza sunt cele de comunicare, legate de informare - punerea întrebărilor si de ascultarea activa - si argumentare. Întrebările constituie un instrument privilegiat de lucru, permitând clarificarea ofertelor si contra-ofertelor, a unor aspecte legate de pozitiile si interesele partilor etc. Astfel se creeaza o baza pentru ca ei sa se acomodeze nu numai la nivelul cunoasterii, dar si la cel al pozitiilor de negociere. Astfel o argumentare serioasa a unui anumit aspect al pietei îl poate determina pe partener sa își reduca pretentia initiala.

### 3 Schimbul de valori

Faza schimbului de valori reprezinta efortul apropiat de terminarea negocierii, când partile încearca sa acopere diferenta care ramâne între pozitiile lor de negociere. Schimbul de valori se desfasoara în mod diferit în functie de stilul negocierii. Negociatorul conflictual va pretinde sa primeasca concesiuni mari si va respinge cu duritate cererile celuilalt; eventualele modificari le va face doar la elementele de care nu este interesat. Negocierea cooperanta presupune realizarea unui schimb cât mai echilibrat de concesiuni, evaluarea onesta a valorii sau costului acestora, în scopul satisfacerii intereselor prioritare ale fiecaruia.

Instrumentele de baza sunt propunerile si concesiile. **Propunerile** reprezinta oferte de a face ceva, fara un angajament ferm. Are un efect informational puternic: arata zona în care este interesat sa obtina concesiuni un negociator si zona în care este dispus sa cedeze. Functia sa principala este de a tona directiile de realizare ale acordului. În mod evident propunerea este utilizata frecvent si în faza anterioara, de explorare si ajustare a pozitiilor. **Concesia** reprezinta o oferta irevocabila, prin care negociatorul se deplaseaza de pe pozitia sa de negociere în schimbul unor avantaje. Nu mai are efect de informare, ci mai degraba unul practic, de instrument prin care se ajunge la acoperirea diferentelor dintre parti. Propunerea si concesiia pot fi formulata în mai multe moduri: conditionat, ca cerere unilaterala, ca oferta unilaterala sau de tipul "ori/ori". Modul conditionat este o forma completa, cuprinzând doua componente: conditia si oferta.

Structura formala este prin urmare:

"DACA X	ATUNCI Y"
---------	-----------

unde: X reprezintă condiția (ceea ce se dorește), Y oferta (ceea ce se oferă).

Cererea unilaterală înseamnă formularea propunerii doar în componenta condiție. Aceasta ar putea să fie considerată o încercare de fortare a partenerului să facă ceva, conducând la riscul înăsprii climatului de negociere. Oferta unilaterală este o formulare a propunerii care cuprinde doar ultima parte, oferta simplă. Aceasta ar putea însemna o concesie unilaterală făcută cererilor celeilalte părți. Este posibil să apară și o asemenea mișcare în jocul negociatorului, care speră astfel ca celălalt să acționeze în mod similar ca răspuns la bunăvoința sa. De regulă, însă, o concesie unilaterală nu face decât să dea naștere la alte cereri ale oponentului. Propunerea alternativă “ori/ori” oferă partenerului posibilitatea de a alege dintre două soluții. Aceasta formulare pare mai greoaie și îl obligă pe cel care o primește să reflecteze asupra ei, pentru a-i înțelege implicațiile. Poate din acest motiv nu riscă să fie ignorată de partener. Propunerea și concesia, deși au aceeași construcție formală, diferă prin mai multe aspecte.

Propunerea: • nu presupune un angajament ferm al celui care o face. Aceasta se realizează prin felul în care sunt formulate cele două părți ale sale: condiția este precisă, iar oferta este vagă.

• primirea unei propuneri se face, în procedura standard, prin parcurgerea a trei pași:

- Primul este punerea unor întrebări pentru clarificarea aspectelor relevante despre condiție și oferta.

- Cel de-al doilea pas este rezumarea discuțiilor, astfel încât să fie clare pentru ambele părți concluziile la care s-a ajuns.

- Abia în al treilea rând se va da un răspuns final, care poate fi: acceptarea sau respingerea propunerii, ori formularea unei contra-propuneri. Aceasta din urmă reprezintă o reluare a propunerii partenerului, incluzând anumite amendamente.

#### **Concesiile:**

• reprezintă un angajament ferm, ceea ce este realizat prin formularea fermă atât a condiției, cât și a ofertei.

• Spre deosebire de propuneri, concesiile sunt acceptate sau refuzate în mod direct și fără multe comentarii.

În cazul acceptării unei oferte, răspunsul poate fi un simplu “da”, care consfințește înțelegerea. În cazul refuzului ofertei, negociatorul nu trebuie să reacționeze negativ și nu va intra în dispută, ci va cere partenerului să-i prezinte o contra-ofertă. Lipsa dezbaterilor face ca schimbul de concesiuni să nu aibă o durată prea mare în cadrul procesului de ansamblu al negocierii. Concesia trebuie privită ca o “marfă” care este oferită partenerului și, ca orice marfă, are o valoare și un cost. **Valoarea** este judecată pentru cel care o primește iar costul pentru cel care o oferă. Valoarea și costul sunt lucruri distincte și trebuie evaluate ca atare, chiar dacă aparent ar putea părea că sunt unul și același lucru. De exemplu avansul chiriei pe 6 luni poate însemna o mare valoare pentru proprietar (care are datorii scadente) și un cost mic pentru chirias (care are un excedent temporar de numerar). Mișcările negociatorilor spre soluții comune sunt facilitate de comportamentul de emisie a unor semnale. Semnalele sunt “mijloace prin care părțile își exprimă dorința de a negocia ceva”.

#### **4 Faza încheierii negocierii**

Încheierea negocierii este etapa ofertelor finale care conduc la realizarea înțelegerii pentru toate elementele aflate în discuție. Ea apare ca o continuare a schimbului de concesiuni; de altfel cele mai multe dintre acestea sunt oferite și primite imediat înainte de acord (C. Cellich apreciază că 80% dintre concesiuni au această distribuție). Totuși, faza încheierii acordului pune, în principal, problema momentului și modului în care părțile înțeleg să pună capăt tratativelor și are prin aceasta anumite particularități. Apare o dificultate cauzată de incertitudinea în care se află

fiecare participant, care nu poate sa stie cu precizie ca celalalt este la limita a ceea ce poate oferi.

Apare o dubla presiune:

- pe de o parte, negociatorii sunt tentati sa continue, pentru a obtine avantaje suplimentare de la parteneri;

- pe de alta parte, ar prefera sa termine discutiile, deoarece se afla la un punct când risca sa fie pusi în situatia de a ceda prea mult.

O abordare corecta este ca negociatorul sa considere momentul în care trebuie sa-si exprime acordul final ca este acela în care a reusit sa realizeze ce si-a propus. Nu are rost sa continue doar pentru ca simte ca poate obtine un bonus, de altfel foarte incert si riscant. Un sprijin pentru determinarea momentului final este dat de semnalele care indica ca este vorba despre o ultima concesie.

Acestea pot fi:

- ultima concesie este cea mai buna dintr-o serie•concesiile partenerului devin din ce în ce mai mici si mai greu de obtinut

- partenerul nu se mai arata interesat de discutarea altor subiecte ale negocierii

- partenerii nu mai raspund imediat la concesiile cer explicatii pentru refuzul concesiilor si, invers, explica de ce ofera doar o anumita valoare

- este accentuata prezentarea avantajelor oferite de oponent.

Tehnicile de terminare a negocierii cele mai frecvente sunt:

- Ultima concesie- consta în prezentarea unui avantaj de ultim moment (ex.: “Daca acordam un avans pe sase luni în loc de cinci sunteti de acord sa semnati contractul?”). Aceasta presupune ca negociatorul sa aiba în rezerva mici concesiile pregatite pentru aceasta eventualitate. Conditia este ca ultima concesie sa fie de valoare mica; în caz contrar poate provoca noi asteptari din partea partenerului care va crede ca celalalt are înca rezerve si mai poate oferi alte avantaje.

- Rezumarea- presupune ca negociatorul sa faca un sumar al subiectelor abordate, al concesiilor facute si al avantajelor fiecărei parti. Aratând ce s-a realizat, ca efect al efortului comun, se cere partenerului sa-si exprime acordul pentru parafarea înțelegerii. Pentru a reusi, rezumatul trebuie sa fie scurt si convingator.

- Împartirea diferentei- negociatorul propune sa fie împartita diferenta care se mentine între pozitile lor (ex.: nivelul chiriei), pentru a se evita prelungirea inutila a discutiilor. Conditia de baza pentru succesul acestei tehnici este ca diferentele însasi sa reflecte corect interesele si obiectivele partilor.

- Alternativa (ori/ori)- negociatorului îi ofera partenerului posibilitatea de a alege dintre doua variante.
- Ultimatumul- negociatorul face un rezumat al celor realizat pâna în acel moment si îi cere partenerului sa-si dea acordul pentru încheierea contractului pâna la un anumit moment precis (ex: ora 16, a doua zi). Exista riscul ca ultimatumul sa trezeasca ostilitate si partenerul sa-l refuze. Acordul pentru ofertele finale trebuie exprimat clar si fara sa lase posibil interpretari diferite. Dupa acest moment nu vor mai fi discutate avantajele obtinute, pentru a se evita riscul reluării discutiilor. Un alt set de probleme ale încheierii negocierii se refera la forma acordului (scris, oral) si la procedurile de ratificare. În toate cazurile, negociatorii trebuie sa se asigure ca înțelegerea este reala si nu exista diferente de interpretare; din acest motiv forma scrisa are avantajul ca pot fi verificate mai bine clauzele acordului. Chiar si un contract scris, comercial sau de alta natura, va trebui examinat cu multa grija înainte de semnare, fiind posibil sa fie introduse de catre un partener (necinstit) prevederi suplimentare sau diferite de cele convenite. Adesea intrarea în vigoare a acordului este conditionata de anumite actiuni. În cazul în care partenerul informeaza ca este necesara aprobarea superiorilor lui, atunci întreaga negociere n-a fost decât o pierdere de timp. Negociatorul trebuie sa se asigure dinainte care este autoritatea celuilalt.