



NEGOCIERE

Modul Soft Skills

ABSTRACT

"În afaceri nu primești ce meriți, ci ceea ce negociezi" (Dr. Chester L. Karrass).

Universitatea "Ovidius"
din Constanța
Negociere

NEGOCIERE

Cuprins

| | |
|--|---|
| 1. Cum pregătesc eficient o negociere? | 2 |
| 2. Cum "citești" partenerul de negociere?..... | 4 |
| 3. Cum să obții maximum la masa negocierii?..... | 6 |
| 4. Profilul negociatorului | 7 |
| Bibliografie..... | 9 |

Listă Figurilor

| | |
|---|---|
| Figura nr. 1. Elementele unei pregătiri eficiente a negocierii | 3 |
| Figura nr. 2. Interpretarea morfo-psihologică a celor "trei" etaje ale mimicii faciale..... | 4 |

Listă Tabelelor

| | |
|--|---|
| Tabelul nr. 1 Reacțiile noastre comportamentale în funcție de temperamentul partenerului de negociere..... | 4 |
| Tabelul nr. 2 Interpretarea limbajului nonverbal | 5 |
| Tabelul nr. 3. Tipuri de negociatori și modalități de abordare..... | 7 |

Introducere

Modulul "Negociere" are ca scop prezentarea succintă a modului în care decurge o negociere, a etapelor negocierii, a trăsăturilor specifice unui negociator. De asemenea, urmărește dezvoltarea principalelor competențe în vederea realizării unei negocieri eficiente, în urma căreia să se obțină cele mai bune rezultate pentru toate părțile implicate.

1. Cum pregătesc eficient o negociere?

Înainte de a prezenta modul în care ne pregătim pentru o negociere este necesar a defini conceptul în sine. Astfel, prin **negociere** înțelegem *procesul complex prin care sunt armonizate punctele de vedere diferite ale părților implicate, având ca scop ajungerea la o înțelegere consensuală acceptată* (Popescu & Chivu, 2008). Orice negociere este caracterizată prin prisma următoarelor aspecte:

- ❖ *implicarea a două sau mai multe părți* (persoane, grupuri, organizații);
- ❖ *existența unor interese diferite* (de altfel, și motivația unei negocieri);
- ❖ *interesul de a ajunge la un acord* (fiecare parte are o resursă de care celălalt este interesat și pe care vrea să o obțină);
- ❖ *presupune schimbul voluntar de resurse sau rezolvarea uneia sau mai multor probleme tangibile sau intangibile;*
- ❖ *proces secvențial în care părțile prezintă cereri sau propuneri, oferind contraproponeri în vederea obținerii unui acord.*

Pentru ca o negociere să aibă rezultatul scontat este nevoie de o pregătire și o planificare eficientă a procesului, negociatorul urmând a se concentra cu prioritate asupra următoarelor aspecte (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004):

- ❖ introducerea cât mai devreme în cadrul procesului de negociere a elementelor comune;
- ❖ manifestarea unei atitudini de cooperare
- ❖ corelarea elementelor comune cu interesele specifice ale părților implicate.

O pregătire eficientă include elementele prezentate în *Figura nr. 1*, elemente ce vor fi detaliate în continuare.



Figura nr. 1. Elementele unei pregătiri eficiente a negocierii
Sursa: Factorul uman și performanțele organizației (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004)

În acest context, pregătirea eficientă a negocierii implică:

- a) culegerea de informații
 - ❖ trebuie culese informații care să ajute atât la definirea propriilor interese și obiective, cât și la cunoașterea celorlalte părți implicate;
 - ❖ este important să cunoaștem cât mai multe informații despre părțile implicate în negociere pentru a anticipa interesele acestora;
- b) interesele părților
 - ❖ nevoi, preocupări, dorințe care ne conduc pe durata de derulare a negocierii;
 - ❖ încă de la început trebuie să fie identificate motivațiile celeilalte părți;
 - ❖ de asemenea, trebuie ierarhizate propriile interese; pot apărea câteva greșeli în procesul de ierarhizare, printre care: promovarea pozițiilor și nu promovarea intereselor (formularea unei abordări și menținerea acesteia pe tot parcursul negocierii); identificarea doar a intereselor proprii, neglijând interesele celorlalți;
- c) opțiunile
 - ❖ opțiunile reprezintă soluții pentru satisfacerea intereselor;
 - ❖ trebuie identificate cât mai multe opțiuni astfel încât toate părțile implicate să fie mulțumite și să se ajungă la un consens;
- d) alternativele
 - ❖ alternativele reprezintă alte oportunități de satisfacere a propriilor interese dacă prezenta negociere eșuează;
 - ❖ există două greșeli frecvente în ceea ce privește stabilirea alternativelor: există anumiți negociatori care inițiază negocierea fără a ști ce vor face dacă nu se ajunge la o înțelegere; pe de altă parte, există negociatori care consideră că deja au găsit o alternativă, fără a se gândi că pot exista și altele;
- e) legitimitatea propunerilor
 - ❖ presupune validarea propunerilor, respectiv identificarea acestor criterii ce pot fi folosite pentru a ne convinge că am adoptat o decizie fundamentată obiectiv;
 - ❖ câteva exemple de criterii obiective: evaluarea pieței, precedentul, standarde profesioniste, tratament egal, costuri, eficiență, reciprocitate etc.;
- f) relația
 - ❖ se recomandă o relație bună cu părțile implicate în negociere care va ajuta, cu siguranță, tratarea eficientă a diferențelor;
 - ❖ a nu se confunda *problema relației*, cu alte cuvinte cum ne comportăm în cazul unui dezacord cu *problema substanței*, altfel spus cu obiectul negocierii (preț, contracte etc.); de exemplu, nu poți să rezolvi problema lipsei de încredere prin reducerea prețului;
- g) programul și conținutul
 - ❖ trebuie stabilite programul și conținutul negocierii, modalitatea de derulare a acesteia;
- h) comunicarea
 - ❖ este esențială în toate etapele negocierii, un negociator bun deținând abilități de comunicare excelente.

Prin urmare, etapa de pregătire a negocierii este esențială, punându-și amprenta asupra modului de desfășurare a celorlalte etape ale negocierii (*deschiderea negocierii, persuasiunea, negocierea propriu-zisă, încheierea negocierii*).

2. Cum "citești" partenerul de negociere?

"Citirea" partenerului de negociere poate fi efectuată cu ajutorul programării neurolingvistice (Popescu, 2003), aceasta reprezentând un ansamblu de mijloace prin care se studiază comunicarea interpersonală, facilitând identificarea impactului mesajului sau comportamentului nostru într-o anumită situație asupra interlocutorului, precum și adaptarea acestuia în vederea atingerii obiectivelor propuse. Prin urmare, elementele (mesajele) urmărite, observate și analizate sunt: poziția corporală, mimica, gesturile, expresia feței, privirea, calitatea vocii, cuvintele utilizate.

Astfel, pentru a "citi" partenerii noștri în timpul procesului de negociere redăm în *Figura nr. 2* și în *Tabelul nr. 1* modul de analiză și de interpretare a mimicii faciale și a temperamentului părților implicate pentru a cunoaște care ar trebui să fie reacțiile noastre comportamentale.

| | Cele trei etaje ale mimicii faciale | DILATATĂ | RETRACTATĂ |
|--|--|---|--|
| | | | |
| | CEREBRAL | Activ, realist, spontan | Prudent, interiorizat, nespontan |
| | AFFECTIV | Social, extravertit | Rezervat, solitar, introvertit |
| | INSTINCTIV | Senzual, gurmand, materialist, combativ | Orientat către <i>a fi</i> și nu către <i>a avea</i> |

Figura nr. 2. Interpretarea morfo-psihologică a celor "trei" etaje ale mimicii faciale
Sursa: Adaptare după (Popescu, 2003)

Tabelul nr. 1 Reacțiile noastre comportamentale în funcție de temperamentul partenerului de negociere
Sursa: Adaptare după (Popescu, 2003)

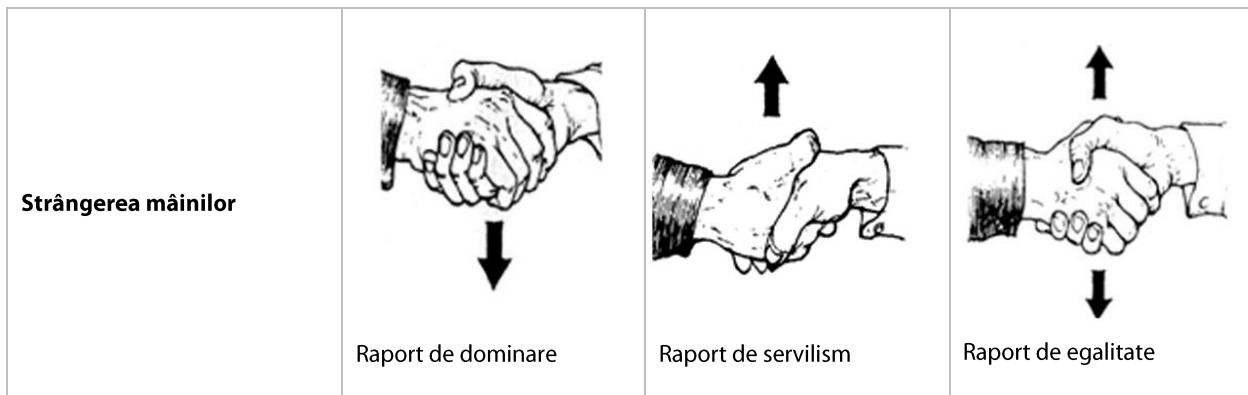
| Tipul | Caracteristici | Personalitate | Comportamentul nostru |
|--------------------|--|---|---|
| Sanguin | <ul style="list-style-type: none"> față rotundă spre oval predomină planul median față largă gură și nas ascuțite | <ul style="list-style-type: none"> dinamism sociabilitate extravertită optimism iritatilitate | <ul style="list-style-type: none"> calm, răbdător, comprehensiv, cordial a vorbi deschis, atrăgând simpatia argumente emoționale |
| Coleric | <ul style="list-style-type: none"> față aproape pătrată, retractată ten, în general, mat în general, trăsăturile feței sunt lungi și denotă imposibilitate, chiar răutate | <ul style="list-style-type: none"> energie "rece" intransigență autoritară, dominatoare simț practic ființă foarte echilibrată | <ul style="list-style-type: none"> logic, precis, calm, răbdător a vorbi pe baze fundamentale, justificate logic argumente precise, chiar exacte |

| | | | |
|---------------------|--|--|---|
| Nervos | <ul style="list-style-type: none"> predominanța planului superior al capului, bărbie ascuțită tipul intelectualului | <ul style="list-style-type: none"> mobilitate nervozitate permanentă introvertită fragilitate subiectivă imaginea | <ul style="list-style-type: none"> calm, comprehensiv, vesel a-i stârni curiozitatea și imaginea argumente originale (este un cerebral!) |
| Limfatic | <ul style="list-style-type: none"> predominanța planului inferior al capului, bărbie puternică în general, este scund, îndesat, chiar greu | <ul style="list-style-type: none"> pasivitate latentă reacții lente indecizie conservatorism | <ul style="list-style-type: none"> concret, simplu, practic, calm a-i vorbi pe placul său pentru a-l reconforta a-i face o argumentație simplă, asigurătoare (este un instinctiv!) |

De asemenea, o interpretare succintă a principalelor aspecte ale limbajului nonverbal din timpul negocierii este prezentată în *Tabelul nr. 2*.

Tabelul nr. 2 Interpretarea limbajului nonverbal
Sursa: Adaptare după <https://programarea-succesului.ro/limbajul-trupului/> (Radu, 2017)

| Aspect analizat | Caracteristici |
|---|--|
| Zâmbetul real | <ul style="list-style-type: none"> ochii se îngustează sprâncenele coboară puțin riduri în jurul ochilor obrajii sunt ridicați colțurile gurii sunt trase în sus dinții nu sunt înclestați zâmbet simetric |
| Semnalele buzelor | <ul style="list-style-type: none"> buze subțiate – persoana se află sub presiune, pe măsură ce presiunea crește buzele se subțiază din ce în ce mai mult și, dacă dispar complet, stresul este major mușcarea buzelor – mecanism de calmare într-o stare de disconfort, de stres |
| Vârful limbii prinț între dinți | <ul style="list-style-type: none"> interlocutorul fie știe ceva și nu vrea să spună, fie a făcut ceva și nu a fost prinț |
| Gesturi care denotă o stare nervoasă | <ul style="list-style-type: none"> joaca cu șuvitele de păr sau cu diverse obiecte (pixuri, bijuterii) atingerea gâtului lingerea buzelor sau mușcarea acestora orice comportament repetitiv |
| Gesturi mincinoase | <ul style="list-style-type: none"> acoperirea urechilor, a ochilor și a gurii atingerea nasului frecatul la ochi apucarea urechii scăpinatul pe gât tragerea de guler |



Prin urmare, în funcție de mimică, de forma feței, de mișcarea trupului ne putem da seama de temperamentul interlocutorului și, pe această cale, putem adopta cea mai potrivită atitudine astfel încât comunicarea în timpul negocierii să fie una reușită.

3. Cum să obții maximum la masa negocierii?

Pentru a reuși atingerea obiectivelor în cadrul procesului de negociere se recomandă respectarea următoarelor principii (Popescu, 2003):

- în situația în care trebuie să negociați singur cu mai multe persoane, dezavantajul dumneavoastră de ordin numeric trebuie să se "întoarcă" împotriva respectivului grup;
- numărul membrilor fiecărei echipe de negociatori trebuie să fie egal;
- nu trebuie lansate propuneri ferme și definitive fără a calcula în prealabil modul de formulare și consecințele acestora;
- negocierea nu trebuie să înceapă până nu aveți stabilită, în mod clar, lista punctelor care urmează a fi discutate; trebuie fixate, înainte de negociere, un minimum acceptabil, un nivel optim și prețul de la care se pornește;
- nu trebuie pierdut din vedere niciodată esențialul și trebuie acordată atenție ridicată piedicilor ridicate de detalii;
- înainte de negocierea propriu-zisă trebuie studiate tranzacțiile nefinalizate de interlocutori pentru a-ți face o imagine de ansamblu asupra modului de a gândi și de a privi lucrurile;
- de evitat a fi primul care propune un preț; despre bani trebuie să se vorbească ca despre cea mai rară marfă din lume;
- în situația în care sunteți *cumpărător*, negocierea trebuie deschisă cu comentarii, utilizând un ton dramatic, despre rezultatele negative din economie, inclusiv despre contextul actual conjunctural absolut nefavorabil, chiar ostil al economiei europene și mondiale;
- trebuie să vă arătați, aparent, de partea echipei adverse, cu atât mai mult dacă apar litigii minore, astfel încât interlocutorii să deducă ideea conform căreia sunteți "de-

al lor", fiind mult mai dispuși să asculte sugestiile dumneavoastră pentru rezolvarea dezacordurilor;

- j) se începe, întotdeauna, cu discutarea punctelor minore, cele majore fiind abordate spre finalul întâlnirii;
- k) având în vedere că cel mai ușor este "să joci pe teren propriu", primele întâlniri pot să aibă loc pe terenul adversarului, acestuia părându-i-se normal ca ultimele întrevederi (decisive) să aibă loc la sediul dumneavoastră;
- l) începeți prin a vizualiza câștigurile și nu pierderile deoarece nu servește nimănui autocompătimirea;
- m) trebuie create pauze pentru a putea reflecta asupra tuturor aspectelor și pentru a obține perioada de timp necesară pentru dobândirea de informații suplimentare;
- n) trebuie avut în vedere că o negociere presupune: 70% pregătire, 10% "punere în scenă" și 20% execuție;
- o) trebuie pornit de la principiul conform căruia interlocutorul nu trebuie să vă cunoască slăbiciunile, însă dumneavoastră trebuie să fiți foarte conștient de ele;
- p) dacă se dorește continuarea negocierilor, trebuie abordată o atitudine flexibilă și nu dură;
- q) în încheierea negocierilor, pentru o concluzionare eficientă, trebuie utilizate reformulări sau rezumarea aspectelor discutate;
- r) utilizarea unor tehnici de comunicare specifice negocierii și a unui limbaj nonverbal aprobator.

4. Profilul negociatorului

Tratarea negocierilor trebuie efectuată ținând cont de profilul negociatorului, modalitățile de abordare a tipurilor de negociatori fiind surprinsă în (Morariu, 2004):

Tabelul nr. 3. Tipuri de negociatori și modalități de abordare

Sursa: Adaptare după (Morariu, 2004):

| Profil partener | Caracteristici | Modalitate de abordare |
|--------------------------|--|--|
| Partener primitor | Bucuros de interlocutor, ascultă argumentația și propunerile, însă nu este interesat să cumpere. | Există posibilitatea ca partenerul să nu aibă competență de a încheia un contract; în acest sens, acestuia trebuie să i se adreseze întrebări de genul: cum va utiliza produsul oferit?, când vrea să cumpere? |
| Partener vorbăreț | Vesel, depărtându-se de la tema negocierilor. Dacă interlocutorul nu este atent, negocierea poate ajunge la final fără a atinge scopul întâlnirii. | Acestui partener i se va acorda un timp rezonabil pentru discuția generală, însă trebuie valorificată fiecare ocazie de a aborda subiectul tratativelor. |
| Partener impulsiv | Pare nerăbdător, întrerupând interlocutorul. Se enervează ușor. Există posibilitatea să revină asupra deciziei adoptate. | Abordarea trebuie să fie una rapidă, fermă, cu prezentarea avantajelor și cu încercări multiple de a finaliza tranzacția. |

| Profil partener | Caracteristici | Modalitate de abordare |
|--------------------------------|---|---|
| Partener ezitant | Nu îi place să ia decizii, este nervos, incert, indecis (atât în exprimare, cât și în gesturi). | Abordarea trebuie să fie una foarte fermă, în care să fie prezentate dovezi și argumente incontestabile, atenția fiind concentrată asupra unei singure linii de conduită. |
| Partener cumpătat | Gesturile și cuvintele sunt calme, calculate. Ascultă cu grijă, studiază în profunzime, pune întrebări cu privire la elementele propunerii. | Acest tip de partener chiar este dispus să cumpere, prin urmare interlocutorul trebuie să cunoască foarte bine produsul propriu, produsele oferite de concurență, încercând să prezinte într-o manieră cât mai eficientă avantajele propriului produs. |
| Partener tăcut | Este foarte greu de "citit", gesturile și mimica nu transmit niciun indicu cu privire la gândurile sale. | Acestui tip de partener trebuie să i se adrezeze întrebări concrete pentru a-l determina să vorbească în propria manieră și trebuie să îi fie prezentate ferm avantajele produselor. |
| Partener încis | Este foarte mulțumit de statutul actual, de furnizorii săi, astfel încât nu vede niciun motiv de a cumpăra. | Trebuie identificate exact avantajele produselor concurenței încercând să găsească acele nemulțumiri care să fie acoperite de produsul interlocutorului, eventual să i se ofere și avantaje suplimentare. |
| Partener circumspect | Ascultă cu atenție argumentele, propunerile de preț, însă conchide cu "vă ţin la curent cu decizia", ceea ce presupune că va încerca să abordeze concurența în vederea obținerii unui preț mai bun. | Trebuie să fie convins că a cumpărat imediat produsul interlocutorului îi va aduce o serie de avantaje (livrare imediată sau preț redus). |
| Partener temporizator | Ascultă, dar nu adoptă o decizie, fie pentru că nu vrea, fie pentru că nu poate, solicitând timp pentru a se decide. | Interlocutorul trebuie să își dea seama de cauzele care determină amânarea deciziei, întrebând direct partenerul despre rațiunile pozitive sau negative ale comportamentului său. Încheierea negocierii trebuie să se bazeze pe prezentarea dovezilor furnizate de clienți satisfăcuți. |
| Partener nemulțumit | Critică imediat produsul, pe baza unor argumente reale sau imaginare, fiind nemulțumit de producție, servicii sau alte domenii. | Într-o primă etapă trebuie verificat dacă interlocutorul îl poate ajuta pe partener în soluționarea problemelor, a nemulțumirilor legate de produs, asumându-și că în viitor nu se vor mai repeta aceste erori. |
| Partener cu prejudecăți | Energic, își închipuie că el "le știe pe toate" și ia singur toate deciziile. Uneori, poate părea grosolan sau brutal. | Interlocutorul trebuie să aibă o abordare de flătare și de complimentare a partenerului, de evidențiere a respectului pentru succesul companiei și, ulterior, să îl întrebe cu privire la oferta adusă. |

Ce am învățat prin parcurgerea acestui curs?

- ❖ negocierea presupune a ajunge la o înțelegere consensuală, în care toate părțile implicate să fie mulțumite;
- ❖ cea mai importantă etapă și cea care ocupă cel mai mult timp este reprezentată de *pregătirea negocierii* deoarece se culeg informații cu privire la părțile implicate, se stabilesc obiectivele negocierii, se identifică opțiunile și alternativele etc.;
- ❖ în urma negocierii trebuie obținut maximul, prin urmare este esențial să "citim" interlocutorul, să identificăm temperamentul acestuia, să îi analizăm limbajul nonverbal, astfel încât să ne adaptăm tipologiei acestuia și să utilizăm cele mai eficiente tehnici de comunicare;
- ❖ există mai multe tipuri de negoциatori, prin urmare, în funcție de profilul acestora, trebuie să abordăm cea mai potrivită atitudine pentru a finaliza tranzacția.



Bibliografie

1. Deaconu, A., Podgoreanu, S., & Rasca, L. (2004). *Factorul uman și performanțele organizației*. București: ASE.
2. Morariu, D. (2004). *Managementul afacerilor. Tehnici de negociere*. Timișoara. Preluat pe Noiembrie 17, 2018, de pe http://file.ucdc.ro/cursuri/T_M_n15_Tehnici_de_negociere.pdf.pdf
3. Popescu, D. (2003). *Comunicare managerială. Strategii și tehnici de negociere*. București. Preluat pe Noiembrie 17, 2018, de pe <http://www.liceul-spiru-haret.ro/wp-content/uploads/Comunicare-managerial%C4%83-%C8%99i-tehnici-de-negociere.pdf>
4. Popescu, D., & Chivu, I. (2008). *Dezvoltarea abilităților de comunicare și negociere*. București: Luceafărul.
5. Radu, G. (2017, Martie 17). *Limbajul trupului – Tehnici de citire rapidă a limbajului nonverbal*. Preluat pe Noiembrie 17, 2018, de pe Programarea succesului: <https://programarea-succesului.ro/limbajul-trupului/>