



CREAREA ȘI MENȚINEREA RELAȚIILOR CU PARTENERI/CLIEȚI DIN CULTURI DIFERITE

Modul Soft Skills

ABSTRACT

"Cel mai important lucru pe care trebuie să-l faci este să îți dai seama încotro se îndreaptă clienții tăi și cum poți tu să fii în fața lor." (Philip Kotler)

Universitatea "Ovidius"
din Constanța

Crearea și menținerea relațiilor cu
parteneri/clienți din culturi diferite

CREAREA ȘI MENȚINEREA RELAȚIILOR CU PARTENERI/CLIEȚI DIN CULTURI DIFERITE

Cuprins

1. Definiții și perspective	1
2. Descoperirea comunicării.....	2
3. Limbajul persuasiv în relațiile cu partenerii/clieții.....	5
4. Partenerii/clieții și specificul lor	6
Bibliografie	8

Lista Figurilor

Figura nr. 1. Schema simplificată a procesului de comunicare.....	3
Figura nr. 2. Formulări de evitat/de utilizat în limbajul persuasiv	5
Figura nr. 3. Specificul clienților/partenerilor	7

Introducere

Modulul "Crearea și menținerea relațiilor cu parteneri/clieți din culturi diferite" urmărește prezentarea modului de abordare a stakeholderilor din culturi diferite astfel încât satisfacția acestora în urma unui proces de comunicare, respectiv de negociere/vânzare să fie maximă. Este important să cunoaștem specificul partenerilor/clieților din culturi diferite pentru a înțelege valorile, atitudinile, credințele, comportamentele acestora și, prin urmare, să adaptăm comunicarea la caracteristicile lor.

1. Definiții și perspective

Companiile operează într-un mediu foarte competitiv, deschis, în care din ce în ce mai mulți parteneri/clieți străini își fac simțită prezența, prin urmare trebuie adoptate măsurile necesare în vederea realizării unei colaborări fructuoase.

Principalele concepte utilizate în cadrul acestui suport de curs și care necesită o definire succintă sunt:

- ❖ **stakeholder** – orice persoană sau organizație care are un interes într-o entitate sau într-un proiect și cu care compania desfășoară o anumită relație; exemple de stakeholderi: angajații companiei, clienți, furnizori, băncile etc.;
- ❖ **client** – persoana sau organizația care solicită produsele sau serviciile unei alte organizații în schimbul unei sume de bani;

- ❖ **comunicare** – schimb de informații între două sau mai multe persoane, precum și obținerea de feedback de către persoana care a emis mesajul (Deaconu, Podgoreanu, & Rasca, 2004);
- ❖ **negociere** – 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).

Premisele pe care se bazează managementul relației cu partenerii clienții multiculturali sunt următoarele (Chiriac, 2007):

- ❖ partenerii clienții se așteaptă să fie tratați în mod echitabil și corect și nu sunt dispuși să accepte compromisuri cauzate de cultura cărora aparțin;
- ❖ au percepții, valori și credințe diferite, acestea influențând în mod decisiv acțiunile și deciziile acestora;
- ❖ gestionarea corectă a diversității culturale reprezintă un factor esențial al schimbării organizațiilor și al succesului organizațional;

De asemenea, trebuie acordată o atenție deosebită procesului de comunicare deoarece, având culturi diferite, deci valori, atitudini, perspective, credințe distincte, modul de abordare a unei conversații, de exemplu, cu un partener european poate fi total diferit de modul de abordare a unei conversații cu un partener arab.

Prin urmare, înainte de a participa la o discuție cu un partener dintr-o altă cultură, trebuie studiat foarte bine specificul respectivei culturi (tradiție, obiceiuri, credințe, valori, comportamente, însemnătatea gesturilor etc.) pentru a gestiona corect relația cu respectivul client/partener, învățând să relaționăm distinct, adaptându-ne la cultura interlocutorului.

În ceea ce privește perspectivele în colaborarea cu stakeholderi multiculturali, prognozele pentru următorii ani evidențiază faptul că forța de muncă va fi din ce în ce mai diversificată (Chiriac, 2007), prin urmare și interacțiunea cu persoane aparținând diverselor culturi va din ce în ce mai intensă.

2. Descoperirea comunicării

Așa cum am evidențiat și mai sus, comunicarea presupune transmiterea unor mesaje (informații, idei, atitudini etc.) de la emitent (sursă) la destinatar, care va recepționa mesajul și va formula un răspuns către emitent. Schema simplificată a unui proces de comunicare este redată în *Figura nr. 1*.

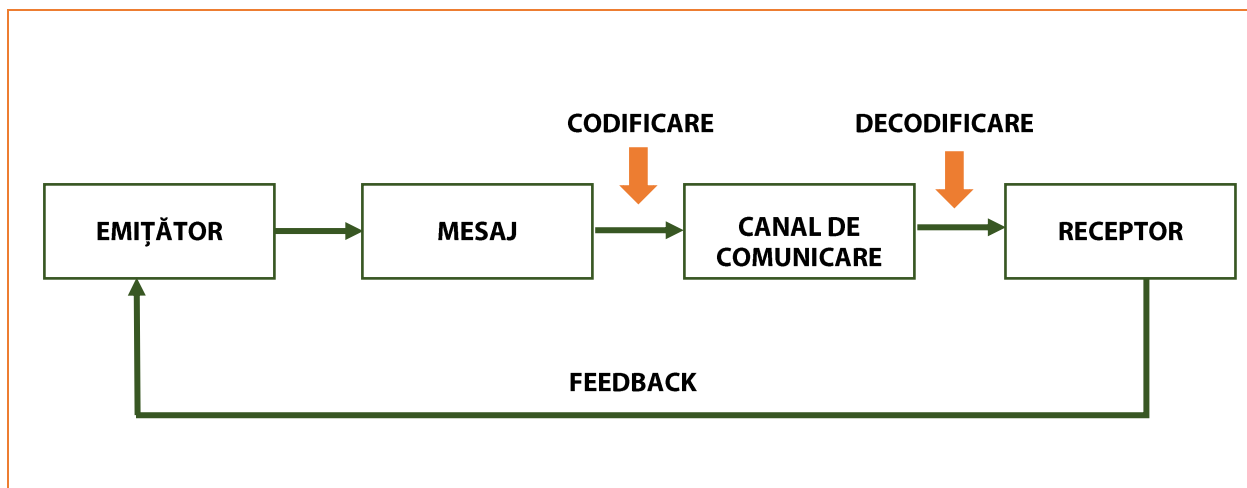


Figura nr. 1. Schema simplificată a procesului de comunicare

Sursa: Managementul afacerilor. Tehnici de negociere (Morariu, 2004)

Așa cum se observă în schema de mai sus, componentele comunicării sunt:

- a) **codificarea mesajului de către emitent**, respectiv formularea acestuia astfel încât să fie perceput mai ușor de către receptor;
- b) **transmiterea mesajului**, respectiv prezentarea informațiilor sau culegerea de informații (adresarea întrebărilor), utilizarea limbajului nonverbal:
 - ❖ *prezentarea informației* – aceasta trebuie să ia în considerare orientarea persoanei căreia i se adresează mesajul (vizuală, auditivă, perceptivă); aspecte de care trebuie să ții cont:
 - trebuie luate în considerare nevoile celui care ascultă;
 - trebuie să te întrebi ce este important pentru persoana respectivă și cum ar putea fi explicată mai clar problema;
 - este necesar să fii empatic;
 - este necesar să înțelegi ce anume dorește, ce simte, respectiv ce formă de mesaj este eficientă pentru el;
 - ❖ *culegerea de informații* – concretizată în adresarea întrebărilor pentru a înțelege ce anume își dorește interlocutorul; în acest sens pot fi utilizate mai multe tipuri de întrebări, dintre care, cele mai uzitate sunt:
 - întrebări închise – permit obținerea de răspunsuri tranșante, fiind acele întrebări la care răspunsul este de tip "da/nu"; scopul utilizării acestor întrebări este de a obține sau confirma o serie de fapte sau de a deține controlul și limita discuția, în situația în care nu ar fi suficient timp sau interlocutorul ar vorbi prea mult;
 - întrebări deschise – permit obținerea unor răspunsuri extinse, neașteptate, informații suplimentare, dezvoltând comunicarea între părțile implicate; scopul utilizării acestor întrebări este de a afla ce anume crede interlocutorul că este important, respectiv de a obține informații și reacții;
- c) **decodificarea mesajului de către receptor**, respectiv ascultarea activă, citirea mesajului nonverbal; câteva aspecte trebuie luate în considerare:

- ❖ este necesară o *ascultare corespunzătoare*; câteva semne ale faptului că nu ai ascultat corespunzător sunt: nu vă puteți aminti nume, întrerupeți, veniți în completarea propozițiilor altor persoane, în loc să urmăriți discuția, nu vă gândiți decât la ce trebuie să spuneți mai departe;
 - ❖ pentru a înțelege dacă mesajul a fost înțeles și pentru a înțelege ce gândește și ce simte cealaltă persoană, *trebuie testată reacția interlocutorului* printr-o serie de întrebări, precum: "ce părere ai cu privire la ce am spus anterior?", "am fost clar?", "ți se pare rezonabil?", "ești de acord?";
 - ❖ de asemenea, se utilizează și *tehnica rezumării*, aceasta presupunând redarea folosind propriile cuvinte a ideilor principale rezultate din ceea ce a spus interlocutorul; scopul acestei tehnici este acela de a lămuri conținutul mesajului, de a înțelege și de a încuraja continuarea discuției;
 - ❖ o atenție ridicată trebuie acordată comunicării nonverbale, aceasta aducând mai multă credibilitate interlocutorului, de aceea trebuie stăpânite comportamentele limbajului nonverbal (gesturile, mimica, ochii, atitudinea, vocea);
- d) feedback-ul de la receptor la emițător**, respectiv informarea emițătorului cu privire la înțelegerea mesajului de către receptor; astfel, transmiterea feedback-ului ajută emițătorul să afle dacă mesajul a fost înțeles de către receptor (dacă a fost decodificat); cea mai potrivită metodă de a transmite un feedback critic este denumită **DISC**:
- ❖ **descrieți** ce ați observat sau simțit referitor la comportamentul interlocutorului, folosind cuvinte ce exprimă situații clare, evitând formulările vagi;
 - ❖ **informați** cu privire la ceea ce ați simțit referitor la comportamentul celuilalt, utilizând un limbaj simplu, deschis, evitând orice neînțelegeri;
 - ❖ **specificați** clar tipul de comportament așteptat, utilizând un limbaj care să determine schimbarea comportamentului interlocutorului;
 - ❖ **confirmați** capacitatea interlocutorului de a-și schimba comportamentul, folosind expresii ca: "am toată încrederea că...".

Principiile unei comunicări eficiente sunt:

- ❖ comunicarea trebuie să fie bidirecțională, implicând un schimb de informații în două sensuri (un transmițător și un receptor);
- ❖ ascultarea activă este o condiție sine qua non pentru a te asigura că ambele părți implicate în conversație au înțeles corect mesajul;
- ❖ nevoile celuilalt trebuie înțelese și luate în considerare;
- ❖ nu trebuie să te folosești de statutul sau de poziția pe care o ai pentru a domina conversația sau de a le impune oamenilor să facă ceva într-un mod amenințător.
- ❖ sunt oferite informații, nu se fac evaluări;
- ❖ criticile, atunci când apar, trebuie să fie constructive, să contribuie la îmbunătățirea discuției și nu să afecteze negativ starea emoțională a interlocutorului;
- ❖ accentul este pus pe empatie și pe înțelegere;
- ❖ indiferent de rol sau de statut, toți membrii participă la procesul de comunicare, în mod egal;
- ❖ în situația în care apar erori inevitabile sau concluzii incorecte, acestea sunt acceptate între anumite limite;
- ❖ prezența feedback-ului în mod constant, pentru o bună relaționare și pentru a înțelege clar nevoile.

Modalitățile principale de comunicare sunt:

- ❖ comunicarea scrisă – scrisori, rapoarte, memorii, manuale, buletine informative etc.;
- ❖ comunicarea orală – discursuri, telefon, conferințe;
- ❖ comunicarea electronică – email, telefon, videoconferință etc.

3. Limbajul persuasiv în relațiile cu partenerii/clientii

În situația în care un client este mai greu de convins, pot fi urmați 5 pași pentru a ajunge la finalitatea dorită (încheierea unei tranzacții), etape ce se bazează pe descoperirea și satisfacerea nevoilor din ierarhia lui Maslow, respectiv (Rujoiu, *):

- ❖ convinge-l că are nevoie de produsul/serviciul tău!
- ❖ convinge-l că ceea ce îi propui tu îi sporește securitatea!
- ❖ convinge-l că cei care au mai achiziționat acest produs/serviciu au făcut o alegere excelentă!
- ❖ convinge-l că ceea ce îi oferi tu îi asigură un plus față de ceilalți!
- ❖ convinge-l că va încheia o afacere bună și va avea un sentiment de împlinire, depășind condiția actuală!

De asemenea, așa cum a fost prezentat și în cadrul suportului de curs referitor la *tehnicele de vânzări*, un limbaj persuasiv presupune utilizarea strictă a unor formulări, aspect redat în *Figura nr. 2* (Popescu, 2003):

DE EVITAT:	DE UTILIZAT:
☒ Cheltuială ☒ Preț ☒ Sarcină ☒ Fără risc ☒ Termen ☒ Trebuie ☒ Dezacord ☒ Obligatoriu ☒ Nu vreau ☒ Inacceptabil ☒ Eu ☒ Părere ☒ Să nu aveți nicio grijă! ☒ Aceste prețuri nu sunt competitive ☒ Nu mai este mult ☒ Nicio problemă! ☒ Nu aveți de ales! ☒ Nu este sarcina dumneavoastră! ☒ Nu este scump ☒ Suntem fără concurență! ☒ Credeți că puteți să...? ☒ Aș dori să îmi exprim speranța că... ☒ Sunteți primul care afirmă așa ceva! ☒ După părerea mea... ☒ N-o să vă pară rău ☒ Vă înșelați! (nu aveți dreptate!) ☒ Nu sunt de acord! ☒ Dacă aș fi în locul dumneavoastră...	a) Investiție b) Valoare c) Responsabilitate d) În condiții de securitate e) Dată de realizare f) Puteți să... g) Greșit înțeles h) Recomandabil i) Am rezerve j) De revăzut k) Dumneavoastră l) Experiență m) Fiți sigur că... n) Aceste prețuri sunt doar orientative o) Este aproape gata p) Totul este în regulă! q) Este singura posibilitate! r) Este obligația noastră! s) Prețul este mic t) Suntem singuri capabili să... u) Cu siguranță că veți accepta să... v) Îmi exprim convingerea că... w) Remarca dumneavoastră este interesantă! x) Experiența demonstrează că... y) Veți avea întreaga satisfacție z) Aveți dreptate, dar... aa) Sunt de acord cu tot ceea ce spuneți, dar... bb) Haideți să vedem, împreună!

Figura nr. 2. Formulări de evitat/de utilizat în limbajul persuasiv

Astfel, pentru o conversație reușită în relația cu partenerii/clientii, trebuie respectate câteva reguli, lista de mai jos nefiind exhaustivă (PortalManagement, 2017):

- ❖ nu se poate vorbi și asculta în același timp.
- ❖ problema și nevoia potențialului client/partenerului sunt cele mai importante.
- ❖ întreabă atunci când nu înțelegi ceva!
- ❖ o ezitare din partea interlocutorului, o pauză, nu înseamnă obligatoriu finalizarea punctului de vedere.
- ❖ elimină orice alt punct de interes care te-ar putea distra de la discuție!
- ❖ ascultă ideile potențialului client/partenerului, nu doar cuvintele rostite! nu toate persoanele s-au născut cu darul oratoriei!
- ❖ utilizează, ori de câte ori ai ocazia, cuvinte sau interjecții care exprimă entuziasm și înțelegere: "senzațional", "superb", "da"!
- ❖ nu te certa cu potențialul client/partenerul nici măcar în minte!
- ❖ nu sări direct la concluzii! lasă-l pe client/partener să respire!

4. Partenerii/clientii și specificul lor

Având în vedere că prezentul suport de curs este axat pe caracterul multicultural al stakeholderilor, este important să aducem în discuție în cadrul acestei secțiuni specificul fiecărui stil de comunicare/negociere în funcție de zona geografică, de cultura interlocutorului, aspect redat în *Figura nr. 3*.

Stil	Sub-categorie	Caracteristici
European	German	❖ exact, ferm, dur, aproape matematic; ❖ tot ceea ce face exprimă rigurozitate, calm, precizie; ❖ nu tolerează greșelile interlocutorului;
	Francez	❖ elegantă, maleabilitate relațională, multă cultură și știință în arta teatrală;
	Britanic	❖ flexibil, degajat, denotă înțelegere aparentă; ❖ apare, adeseori, ca un interlocutor naiv, deschis, prietenos, sociabil, carismatic, apropiat, cu un simț al umorului bine dezvoltat, protocolar și foarte politicos;
	Italian	❖ denotă multă căldură și prietenie, bună dispoziție și expansivitate relațională; ❖ apare ca fiind extrem de îngăduitor, apreciind foarte mult protocoalele bine pregătite, ieșirile la masă etc.;
	Nord-european	❖ rece, reticent, precaut și liniștit; ❖ vorbește puțin, dar consistent, putând fi foarte ușor atrași sau îndepărtați în funcție de atitudinea interlocutorului; ❖ precis și foarte protocolar.
American	Nord-american	❖ foarte puțin formalism; ❖ subiectele sunt abordate deschis, direct, fără alte menajamente; ❖ climatul în care se realizează discuția este cald, prietenos, sincer, exprimând speranță și încredere în viitor;

Stil	Sub-categorie	Caracteristici
		❖ pun foarte mult accent pe bani (americanii sunt "sclavii profitului"); ❖ accent pus pe relația partenerială de egalitate; ❖ exuberanță, voie bună și profesionalism;
	Sud-american	❖ atmosferă degajată, în care politețea are un rol esențial; ❖ plăcerea de a poza în "victimă", disimulând foarte bine; ❖ apelează la sentimentele interlocutorului;
Asiatic	Chinez	❖ dominat de tradiție și rezervă față de occidentali; ❖ suspiciune și neîncredere în interlocutorii din "Vest"; ❖ modest și foarte politicos, afișând un sentiment de inferioritate, în spatele acestuia regăsindu-se o pregătire și o specializare exemplare; ❖ ține foarte mult la reputație, iar cuvântul dat "se ține" cu orice preț; ❖ gazde ospitaliere, dar manifestă rețineri față de tineri și femei; ❖ vizând reușita, urmăresc să obosească interlocutorul;
	Japonez	❖ dominat de tradiție și rezervă față de occidentali; ❖ suspiciune și neîncredere în interlocutorii din "Vest"; ❖ exemplu de cultură și tradiție; ❖ abilitate ridicată de a nu contrazice; ❖ răbdare, calm, amabilitate; ❖ capacitate de inferiorizare; ❖ foarte rezervați și precauți, dar odată câștigată încrederea, sunt persoane pe care te poți baza; ❖ detestă gesturi, precum: "bătutul pe umeri" sau sărutatul mâinilor femeii;
Arab	Arab	❖ necesitatea unui climat de ospitalitate desăvârșită, în care timpul nu contează; ❖ aparent, se manifestă ca persoane dezordonate, "încâlcite"; ❖ nu admite compromisuri oficializate; ❖ apreciază interlocutorii care știu să se tocmească, fiind adepții zicalei "dacă nu știi să te tocmești, nu ești bun de nimic"; ❖ apreciază mult interlocutorii care dau dovadă de faptul că le cunosc tradiția, cultura, modul de viață.

Figura nr. 3. Specificul clienților/partenerilor

Sursa: Adaptare după Comunicare managerială (Popescu, 2003)

Ce am învățat prin parcurgerea acestui curs?

- ❖ în relația cu parteneri/clienți aparținând unor culturi diferite este esențial să studiem, înainte de a purta discuția propriu-zisă, specificitățile respectivei culturi, astfel încât să gestionăm într-un mod corect procesul de comunicare și să înțelegem înseamnăta limbajului nonverbal;
- ❖ în limbajul persuasiv trebuie utilizate doar anumite formulări, astfel încât să determinăm partenerul/clientul să aibă încredere în noi, să îl convingem că noi suntem cea mai bună soluție pentru rezolvarea problemelor acestuia;



Bibliografie

1. Chiriac, A. (2007). *Managementul diversității în organizații*. Preluat pe Noiembrie 24, 2018, de pe <http://www.cpe.ro/wp-content/uploads/2016/03/Managementul-diversitatii-in-organizatii.-Beneficii-pentru-angajati-si-companii.pdf>
2. Deaconu, A., Podgoreanu, S., & Rasca, L. (2004). *Factorul uman și performanțele organizației*. București: ASE.
3. Morariu, D. (2004). *Managementul afacerilor. Tehnici de negociere*. Timișoara. Preluat pe Noiembrie 24, 2018, de pe http://file.ucdc.ro/cursuri/T_M_n15_Tehnici_de_negociere.pdf.pdf
4. Popescu, D. (2003). *Comunicare managerială. Strategii și tehnici de negociere*. București. Preluat pe Noiembrie 24, 2018, de pe <http://www.liceul-spiru-haret.ro/wp-content/uploads/Comunicare-managerial%C4%83-%C8%99i-tehnici-de-negociere.pdf>
5. Popescu, D., & Chivu, I. (2008). *Dezvoltarea abilităților de comunicare și negociere*. București: Luceafărul.
6. PortalManagement. (2017, Septembrie 11). *Tehnici și reguli care sa te ajute să vinzi mai mult*. Preluat pe Noiembrie 25, 2018, de pe Portal Management: <https://portalmanagement.ro/abonare-newsletter/>
7. Rujoiu, M. (*). *Contracurarea obiecțiilor în negociere și vânzări*. Preluat pe Noiembrie 25, 2018, de pe Traininguri.ro: <https://www.traininguri.ro/tehnici-de-vanzare/>