

CE ESTE **NEGOCIEREA**?



În aceeași serie:
“Ce este un conflict?”
“Ce este comunicarea interpersonală?”

Material realizat de către Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală - FPDL, în cadrul proiectului “Dezvoltarea Capacității de Analiză și Rezolvare a Conflictelor”, ROM/00/002, finanțat de către Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare - PNUD România și Departamentul Națiunilor Unite pentru Probleme Economice - UN-DESA, New York.

Redactat: Nicole Rață

Grafică și machetare: Nadina Pascariu



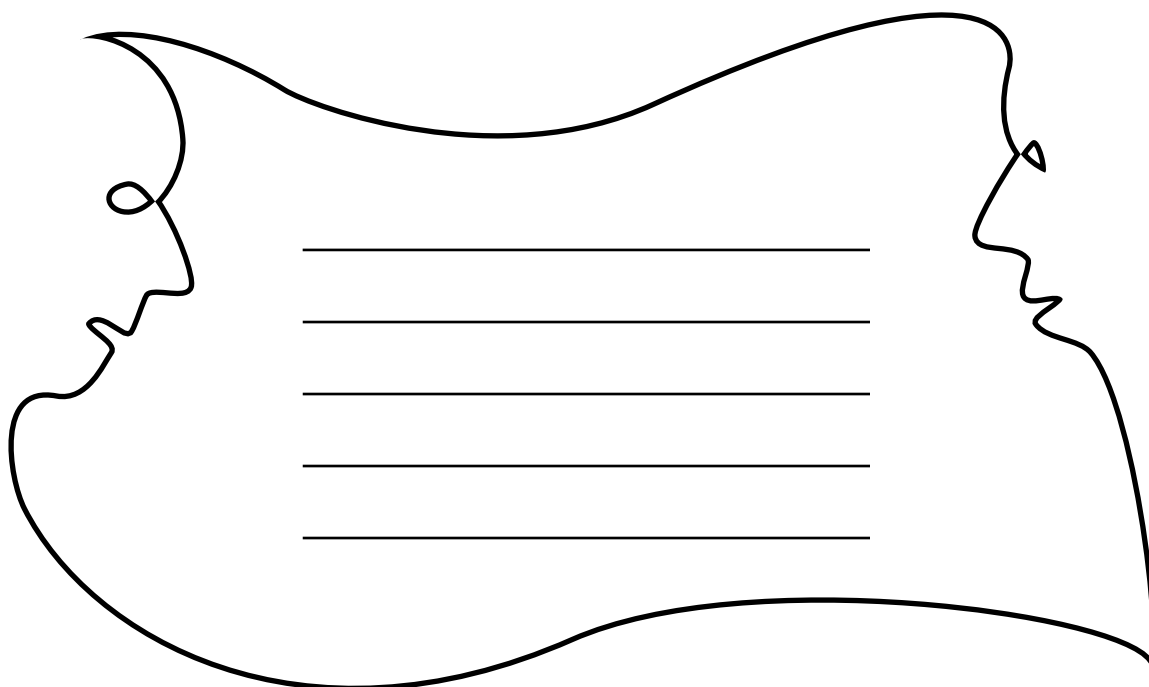
Ce este negocierea?	3
A. Actorii negocierii	5
B. Rezultatul negocierii	13
C. Scenariul negocierii	17

CE ESTE NEGOCIEREA?

E un domeniu în care aveți mare experiență.

Realizați că de fapt ați negociat mereu, în întreaga viață? Suntem siguri că ați negociat cu părinții, cu soția sau cu soțul, cu prietenii, cu șefii, colegii, clienții, cu alte persoane atunci când ați dorit să îi convingeți să ajungă la o înțelegere cu dumneavoastră.

Gândiți-vă un moment și scrieți mai jos cuvintele care vă vin în minte atunci când auziți cuvântul negociere.



A line drawing of two stylized profiles facing each other, with five horizontal lines between them for writing.

Deci, ce este negocierea?

Negocierea este o cale de a rezolva conflictele și diferențele, printr-o comunicare directă.

Negocierea este un proces de comunicare structurat, prin care părțile rezolvă diferențele și conflictele care există între ele, încercând să găsească soluții acceptate de toți cei implicați!

În zilele noastre, negocierea pare să devină mult mai prezentă și mai importantă în viața noastră și asta se întâmplă deoarece trăim într-o societate democratică, suntem liberi să ne exprimăm ideile și punctele de vedere diferite, iar creativitatea și competiția sunt încurajate. Și, de fapt, societatea de azi are multe situații conflictuale:

- avem conflicte moștenite de la regimul trecut,
- avem conflicte create de procesul de tranziție și de rezistența la schimbare și
- conflicte care, în mod normal, apar în toate societățile democratice.

Această broșură vă va ajuta să înțelegeți mai bine ce este negocierea, tocmai pentru a vă îmbunătăți performanțele ca negociator!

Ce este important să știm despre negociere?

- A) Actorii negocierii și posibilele roluri jucate de aceștia: (cel puțin) două părți care doresc să rezolve diferențele și conflictele dintre ei.
- B) Variante de epilog sau rezultatul negocierii: o soluție identificată de către părțile implicate ca fiind acceptabilă.
- C) Scenariul, care este în permanență scris și rescris chiar de către actori: un proces de comunicare structurat, în care părțile discută în mod voluntar despre opțiunile lor, în încercarea de a clarifica diferențele care există între ei.

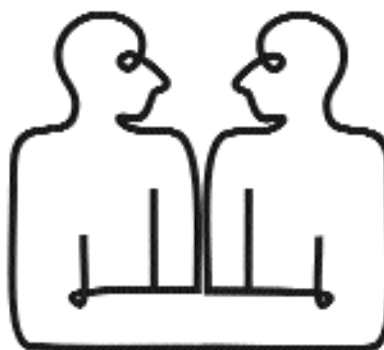
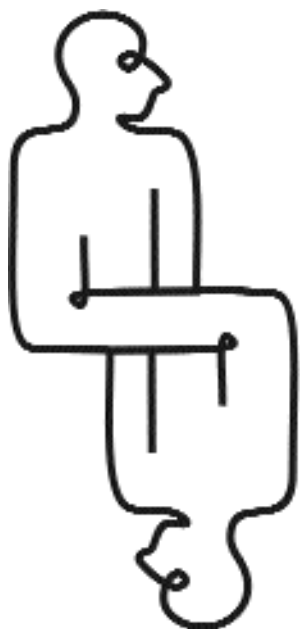
Vă propun să ne uităm în detaliu la aceste componente!

A. ACTORII NEGOCIERII

În primul rând, cum am putea numi persoana cu care negociați?

"Dușman" este cu siguranță un cuvânt nepotrivit. Partener a fost un cuvânt la modă câțiva ani, dar ar putea fi perceput acum ca fiind prea idealist.

Vă vom încuraja să aveți o abordare de tip câștig-câștig, subliniind nevoia de a dezvolta o anumită empatie cu persoana care este la masa negocierii. Realist vorbind, acceptăm că acea persoană ar putea dori să joace dur sau chiar incorect. Așa că, în acest material, vom folosi cuvântul de "oponent".



Oponentul dumneavoastră e așezat de cealaltă parte a mesei atunci când începeți negocierile. Este sarcina dumneavoastră, ca negociator plin de creativitate, să vă deplasați și să ajungeți de aceeași parte a mesei cu oponentul dumneavoastră. Așa, poate că cealaltă parte va deveni partenerul dumneavoastră.

Ce stil are oponentul dumneavoastră? Și, dacă tot vorbim de stil, care este stilul dumneavoastră?

Mulți psihologi au încercat să definească tipurile de comportament uman și au produs modele predictive, pentru a ajuta negociatorii să se pregătească și să acționeze în timpul procesului de negociere. Dar lumea ar fi un loc mai plăcut, mai ușor și mai sigur de trăit, dacă am putea anticipa comportamentul uman (dar ar deveni, în același timp, și un loc mai plictisitor, ar putea adăuga cei cărora le plac provocările).

Pericolul care există în orice negociere este cât se poate de clar: sunteți tentat să considerați că oponentul este la fel ca dumneavoastră, așa că, atunci când veți încerca să-l convingeți pe acesta, vă veți comporta și veți folosi stilul și argumentele care vi se potrivesc dumneavoastră.

Numai că oponentul dumneavoastră este diferit!

Pentru a descoperi ce fel de argumente ar putea avea influență asupra oponentului dumneavoastră și pentru a afla stilul dumneavoastră dominant de negociere, vă propunem să treceți prin următorul test. Pentru fiecare dintre afirmații, selectați din fiecare coloană preferințele dumneavoastră. La sfârșit, veți găsi grila de evaluare.

1. Atitudinea mea este în general de	acceptare	prietenie	control	evaluare
2. Când iau decizii sunt	lent	emotiv	impulsiv	analitic
3. De obicei îmi place să vorbesc despre	lucruri personale	oameni	realizări	organizație
4. În ce privește timpul	nu mă grăbesc	acord timp relațiilor umane	sunt grăbit	întârzii
5. În relație cu alții tind să	accept	empatizez	comand	evaluez
6. Cred că gesturile mele sunt în general	necontrolate	deschise	nerăbdătoare	închise
7. Preferințele mele în materie de îmbrăcăminte	convențional	foarte stilat	elegant	conservator
8. La locul de muncă sunt	liniștit	entuziast	expeditiv	controlat
9. Când îi ascult pe alții, de obicei sunt	interesat	distrat	nerăbdător	selectiv

10. La locul unde lucrez păstrez	suveniruri	fotografii	premii	hărți
11. Cred că sunt în general orientat către	sprijin	oameni	rezultate	fapte
12. În general sunt	nepăsător	expeditiv	dominant	pragmatic
13. Atunci când comunic sunt	foarte concis	animat	direct	rezervat
14. Reacția față de alte persoane este în general	fermă	prietenoasă	neliniștită	distantă

T O T A L



S
E
N
Z
I
T
I
V



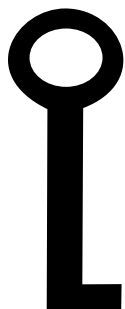
E
X
U
B
E
R
A
N
T



P
R
A
C
T
I
C



R
A
T
I
O
N
A
L



7 sau mai multe selecții : indică o preferință puternică pentru stilul respectiv

5-6: indică o preferință moderată pentru stil

0-2: o preferință scăzută pentru stilul respectiv

Dar dacă nu aveți o preferință dominantă, adică nici un stil dominant de negociere (7 sau mai mult)?

- Dacă aveți 3 sau 4 selectări în toate cele patru stiluri: sunteți dintre cei puțini capabili să negocieze cu tot felul de oameni;
- Cei care au 2-3 scoruri moderate sau unul sau două scoruri foarte scăzute, au probabil probleme în a comunica cu cei care au scoruri ridicate în zona în care ei au 0-2 preferințe.

Ce fel de negociator sunteți? Caracteristicile stilurilor de negociere

Care sunt caracteristicile acestor stiluri de negociere?

SENZITIV

Aceste persoane sunt cele care sunt orientate spre oameni, sunt cei care cred că există mai mult de o singură metodă pentru a produce aceleași rezultate. Vor să-și exprime punctul de vedere când

este vorba de decizii care-i afectează.

Senzitivii, de obicei, au nevoie de mai mult timp pentru a lua o decizie. Ei vor să discute despre problemă și să ajungă să vă cunoască. În același timp, nu sunt capabili să delege rezolvarea problemei. Pentru ei contează foarte mult relația cu persoana în cauză. Cel mai adesea, nu pot să spună NU. Există riscul ca prioritățile tuturor să devină și prioritățile lor. Caută siguranță la locul de muncă și nu le place să își asume riscuri. Nu sunt de obicei persoane cărora le place să vorbească în public. Cei care au stilul senzitiv ca dominant, vor ajunge să-și îmbunătățească relațiile cu ceilalți doar dacă vor deveni mai asertivi, concentrându-se mai mult pe ceea ce au de rezolvat, învățând să ia decizii în baza analizei faptelor și nu a unor judecăți subiective.

În negociere, senzitivii pot deveni pacifiști, căutând întotdeauna să facă toate părțile fericite.

Se poate negocia mai ușor cu senzitivii dacă reușiți să identificați obiectivul pe care aceștia îl au. Încercați să fiți mai puțin formal și mai apropiat de ei.

Fiți relaxat și arătați că sunteți interesat de persoana lor. Este bine să știți că atunci când sunt stresați, sunt adeseori docili, pasivi, dar indeciși.

Senzitivul are cele mai multe conflicte cu Practicul .

EXUBERANT

Stilul exuberant caracterizează oamenii entuziaști. Și, adeseori, entuziasmul e molipsitor. Nu îi deranjează

să întrerupă negocierea doar ca să aibă un moment de distracție. Le place să

fie admirați, să vorbească în public (chiar dacă nu au habar despre ce ar trebui să vorbească). Uneori, pur și simplu nu vor să tacă din gură. Ei pot fi impulsivi și adeseori iau deciziile pe loc. Sunt persoane foarte convingătoare și optimiste. Sunt foarte creativi, au idei foarte bune, numai că au probleme în a le duce până la capăt. Exuberanții sunt foarte interesați de idei; mai târziu, au tendința să-și piardă interesul. De obicei, sunt tentați să se repeadă asupra priorităților. Atunci când sunt stresați, exuberanții încearcă să schimbe subiectul.

Pentru a comunica mai bine cu ceilalți, exuberanții trebuie să-și domolească puțin ritmul și entuziasmul.

Se poate comunica mai bine cu exuberanții dacă înțelegem nevoia lor de a fi recunoscuți. Nu le place rutina, preferă o conversație care se poartă în ritm rapid. Încercați să le treziți mai întâi interesul asupra proiectului, ideii, problemei. Fiți apoi pregătit pentru o reacție imediată din partea lor, care le reflectă entuziasmul.

Exuberantul tinde să aibă cele mai multe conflicte cu Raționalul.

PRACTIC

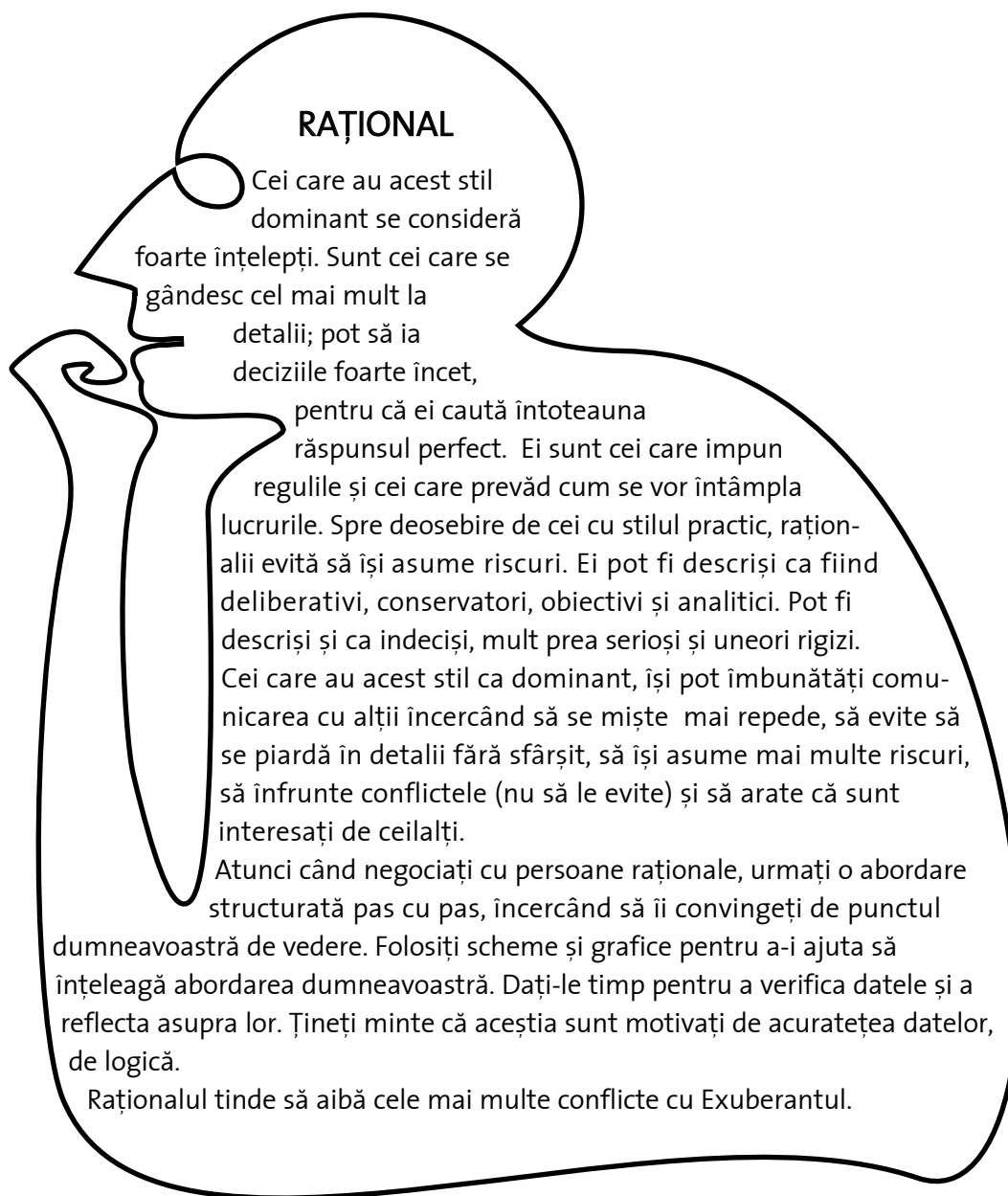
Cei cu acest stil sunt pragmatici, hotărâți, orientați spre rezultat, competitivi și competenți. Atacă și le place să vadă lucrurile rezolvate. Ca și exuberanții, sunt foarte vorbăreți. Ei tind să fie excelenți în rezolvarea problemelor, fiind și cei care își asumă riscul

cel mai mare (un aspect care poate să fie pozitiv, dacă învață cum să calculeze riscul). Latura lor negativă este că pot să fie aroganți, dominanți, să le lipsească încrederea în ceilalți și să acționeze fără să gândească. Pot să fie și foarte direcți și dictatoriali, și nu foarte buni ascultători. Tind să fie persoane care prețuiesc foarte mult timpul lor.

În procesul de negociere au tendința să devină "bătăuși" și nu le pasă de interesele și problemele celuilalt. Ei pot ajunge să comunice mai bine, concentrându-se să devină mai buni ascultători. Trebuie să învețe să nu mai fie atât de impulsivi și să răspundă doar după ce se gândesc de două ori. Trebuie să se stapânească și să încerce să permită și celorlalți să participe în procesul de negociere. Mai au de învățat în modul de a-și exprima sentimentele și trebuie să depună efort pentru a deveni mai deschiși și mai interesați de dezvoltarea relațiilor.

Când negociați cu o persoană cu acest stil, vă sfătuim să treceți la subiect cât mai repede, nu pierdeți vremea, evitați să vă pierdeți în detalii.

Trebuie să vă așteptați la decizii rapide, bazate pe logică și fapte. Practicul tinde să aibă cele mai multe conflicte cu Senzitivul.



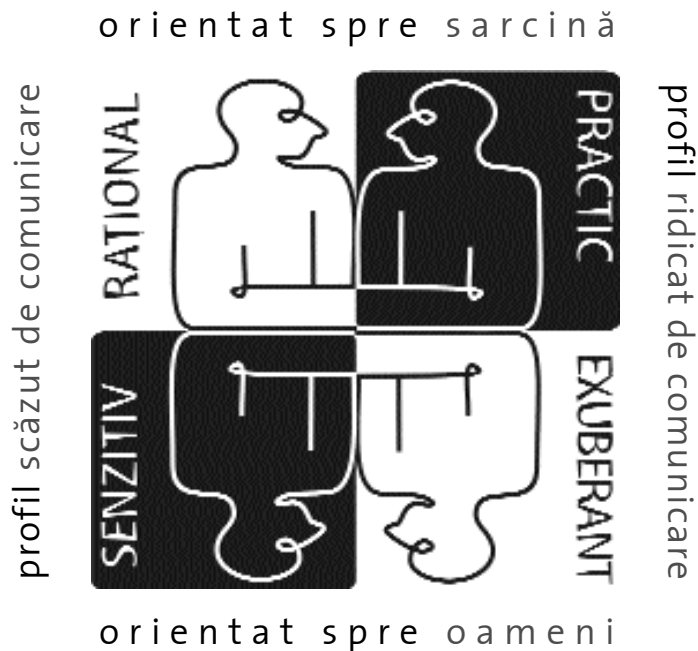
Stiluri în negociere

În mod natural, oamenii tind să aibă de a face cu cei care au același stil de negociere ca și ei. Problemele apar atunci când stilurile de negociere sunt diferite.

Negocierile dintre cei cu stiluri diametral opuse (cum ar fi stilul senzitiv vs. stilul practic sau stilul exuberant vs. rațional) sunt cele mai dificile. Cei cu stilul practic vor ca senzitivii să vadă datele și informațiile și să ia decizia imediat. Senzitivul vrea ca cel cu stilul practic să nu se limiteze doar la fapte și să acorde mai multă atenție oamenilor. Raționalul crede despre exuberanți că aceștia prea iau totul în glumă și că sunt prea nepăsători. Exuberantul crede că cei cu stilul rațional intră prea mult în detalii și se blochează asupra amănuntelor.

Știind că nu toți comunicăm și negociem în același fel, cu puțină practică, veți înțelege stilurile diferite de negociere și veți învăța să folosiți mai multe metode pentru a face față tuturor acestor tipuri diferite de negociatori.

Amintiți-vă că stilul dumneavoastră favorit de negociere s-ar putea să nu fie cea mai bună cale de a păstra relațiile cu ceilalți. Veți avea nevoie de timp pentru a vă obișnui să folosiți și un alt stil de negociere, dar credem că merită efortul. Încercați să vedeți "unde sunt ceilalți" și nu "unde sunteți dumneavoastră". Doar așa veți experimenta mai puține conflicte distructive, mai puțin stres, având parte și de mai multă cooperare din partea celor cu care lucrați.



B. REZULTATUL NEGOCIERII

Actorii implicați în piesa noastră pot avea în vedere 3 variante de epilog, deoarece sunt trei tipuri de rezultate în procesul negocierii: câștig-pierdere, pierdere-pierdere și câștig-câștig.

Rezultatul care ne dă cea mai mare satisfacție este, fără îndoială, câștig-câștig.

Pentru a înțelege de ce, vă propunem să analizăm toate rezultatele, în baza unui exemplu foarte simplu de negociere: avem două persoane și doar un singur măr, ambele persoane dorind să aibă mărul.

Care ar putea să fie posibilele rezultate?



Așa cum reiese și din titlu, în acest scenariu o parte pierde și cealaltă câștigă.

Posibilele situații ar putea să fie:

A) O parte, care este cea puternică, ia mărul, impunându-și decizia în fața celeilalte părți!

B) O parte decide în mod voluntar să renunțe la măr!

C) O parte externă decide (în baza legii sau a altui criteriu) cine ar trebui să câștige și cine ar trebui să piardă mărul!

Cei care demarează negocierea de pe poziții inflexibile, limitează variantele de rezultat și se îndreaptă spre un rezultat de câștig-pierdere.

Cei care nu știu ceea ce vor, nu au încredere în forțele proprii sau le pasă mai mult de nevoile celeilalte persoane, se îndreaptă, de asemenea, spre un rezultat de câștig-pierdere.

Dacă un grup, care negociază un acord, alege votul ca procedură finală pentru a ajunge la acord, suntem de fapt în situația de câștig-pierdere. Conceptul democratic al majorității care decide, se bazează pe jocul câștig-pierdere. Dacă 100 de oficiali participă la o întrunire a consiliului și 51 votează DA pentru un amendament, cei 49 care au votat NU pierd. Pare greu de crezut că este calea cea mai bună pentru a construi relații armonioase de durată.



PIERDERE - PIERDERE



În această situație, ambele părți pierd câte ceva în negociere.

Posibilele situații ar putea fi:

- A) Ambele părți evită conflictul: lasă sau chiar dau mărul altcuiva și decid să caute altceva de mâncare!
- B) Părțile decid să ajungă la un compromis și hotărăsc să împartă mărul.
- C) Părțile distrug mărul ca acesta să nu poată fi mâncat de nici una din părți.

Hai-deți să ne uităm la exemplul al doilea: de ce am pus compromisul ca un rezultat de pierdere-pierdere? Este adevărat că ambele părți au primit ceva, dar nu este mai puțin adevărat că ambele părți au pierdut ceva și că niciuna nu și-a atins scopul: să aibă mărul întreg! Am fost învățați să considerăm compromisul ca pe un lucru bun, dar vă invităm să mai reflectați asupra acestui aspect. De multe ori, o serie de compromisuri lasă ambele părți cu mult mai puțin decât ceea ce și-au dorit inițial, și, în timp, frustrările se pot acumula. Compromisurile ar putea fi considerate ca soluții provizorii către un viitor rezultat de câștig-câștig.

Un exemplu de situație de pierdere-pierdere este sindicatul care face cereri nefondate și determină compania la care lucrează să se închidă.

Doi colegi care se ceartă mereu la locul de muncă, termină prin a pierde pe termen lung, fiind etichetați drept scandalagii sau persoane dificile pentru echipă, chiar dacă uneori au reușit să ajungă la un compromis.

Ambele părți câștigă mai mult decât pierd, pentru că urmăresc să găsească soluții noi, își redefinesc scopurile prin negociere și dialog.

Rezultate posibile ar putea fi:

A) Părțile decid să mai cumpere împreună încă un măr.

B) Părțile decid să stoarcă mărul; și asta pentru că părțile au descoperit, prin negociere, că unuia dintre ei îi era sete (și vroia doar sucul de măr), iar celeilalte părți îi era foame (și dorea să mănânce pulpa).

CÂȘTIG-CÂȘTIG

C) Părțile pregătesc o plăcintă cu mere pe care o mănâncă împreună.

D) Pentru că sunt interesate de o soluție de durată, părțile plantează semințele și așteaptă să mănânce împreună mere din viitoarea livadă.

Rezultatul câștig-câștig este cel mai bun, deoarece se termină cu o soluție care satisface ambele părți, oferind fiecărei părți șansa de a-și realiza interesul real, fără a avea senzația că acesta a fost știrbit!

CÂȘTIG-CÂȘTIG, rezultatul pe care îl doriți

Câștig-Câștig devine posibil atunci când înțelegi diferențele dintre dumneavoastră și oponentul dumneavoastră: nevoi diferite, percepții diferite, resurse diferite și presiuni diferite. Din cauza acestor diferențe, dumneavoastră și oponentul dumneavoastră aveți tendința de a atribui, în mod diferit, valoare fiecăruia din aceste interese. În procesul de negociere, cedați asupra problemelor care sunt mai puțin importante pentru dumneavoastră, dar care sunt foarte importante pentru oponentul dumneavoastră, în timp ce celălalt cedează la aspectele care sunt de mare importanță pentru dumneavoastră, dar care nu sunt importante pentru el sau îl costă foarte puțin.

A obține un rezultat de câștig-câștig necesită o atitudine deschisă și pozitivă din partea ambelor părți:

- Felul în care vă raportați la problemă: "dușmanul" nu este cealaltă parte - adică oponentul dumneavoastră, "dușmanul" este problema pe care trebuie și doriți să o rezolvați împreună;
- Felul în care vă relaționați cu oponentul dumneavoastră: fiți interesat să aflați de nevoile acestuia și să descoperiți interesele reale ale celeilalte părți;
- Felul în care vă imaginați posibilele rezultate: fiți creativ și flexibil pentru a descoperi că sunt mai multe soluții pentru fiecare problemă.

Deci, cum să ne comportăm: să fim cooperanți sau competitivi?

Așa cum am spus și anterior, felul în care părțile abordează procesul negocierii influențează rezultatele negocierii. Felul în care noi ne imaginăm/ne dorim rezultatele negocierii, înainte de negociere, ca și felul în care ne comportăm în timpul procesului de negociere, contribuie la rezultatele negocierii.

Este adevărat că planul pe care îl faci de acasă nu se potrivește cu ceea ce se va întâmpla la masa negocierii, dar puteți obține un rezultat mai bun al negocierii prin felul în care comunicați, ca și prin atitudinea pe care o manifestați în timpul procesului.

Intenția sinceră de a afla interesele reale ale celuilalt și încercarea de a satisface acele nevoi, vor pregăti scena pentru continuarea cu bunăvoință a negocierii și în viitor.

Dacă suntem capabili să contribuim la creșterea factorilor care sporesc șansele unei bune colaborări, cum ar fi o comunicare bună, dorința de a învăța despre cealaltă parte și a descoperi similarități în valori și credințe, atunci vom fi mai pregătiți să avem încredere unul în celălalt.

Dacă creștem oricare factor care favorizează competiția, cum ar fi o slabă comunicare, tactici coercitive, suspiciune, sublinierea diferențelor de valori, accentuarea diferențelor, a dezechilibrului de putere, diminuăm de fapt șansa unui acord sau, dacă acesta se va realiza, va avea puține șanse să fie durabil!

O poveste reală cu luare de ostateci, cu deznodământ fericit, ilustrează avantajele comportamentului cooperant, importanța comunicării, a descoperirii valorilor comune și a construirii încrederii. Un expert în negociere a avut ghinionul să fie luat ostatec într-o țară în care războiul civil era în plină desfășurare. Intenția inițială a grupului de gherilă era să forțeze eliberarea camarazilor lor din închisoare, promițând în schimb eliberarea ostaticilor. Expertul în negociere, printr-un proces eficient de comunicare, a reușit să schimbe atitudinea rebelilor, să le câștige încrederea și să-i convingă că își pot atinge mult mai eficient obiectivele (informarea opiniei publice din țară și străinătate despre abuzurile celor de la putere, răsturnarea dictaturii și eliberarea camarazilor), colaborând cu cei pe care îi luaseră ostateci și utilizându-i ca parteneri - mesageri către mass media internațională - și nu ca inamici.

C. SCENARIUL NEGOCIERII

De ce este atât de important ca actorii negocierii să comunice între ei?

Negocierea este un joc de comunicare, așa cum am afirmat și anterior, o comunicare structurată, și felul în care jucăm acest joc are un efect determinant asupra rezultatelor negocierii. Multe persoane tind să se concentreze asupra substanței conflictului lor - asupra a CE este în joc. Acordăm foarte puțin timp și importanță ideii de CUM vorbim sau CUM rezolvăm substanța problemei, luând în considerare interesele și punctele de vedere divergente sau conflictuale. Un proces de comunicare eficient și sincer este cheia unei negocieri de succes și cea mai bună strategie pentru a preveni escaladarea conflictului.

Pentru a vă ajuta să înțelegeți mai multe despre inabilitatea noastră de a face față conflictelor și a ne atinge scopurile, din cauza lipsei de comunicare, vă invităm să citiți sau să recitiți Jerry Harvey, Paradoxul din Abilene¹. Așa cum sublinia și Harvey, persoanele acționează de cele mai multe ori în contradicție cu ceea ce vor cu adevărat să facă, subminându-și singure șansele de a-și atinge scopul dorit. Cauza este teama față de un dezacord și față de riscul de escaladare a unui conflict.

Așa cum ne povestește Harvey, într-un mic orașel din Texas, într-o după-amiază fierbinte și prăfuită, o familie s-a reunit în jurul mesei. Deodată, socrul spune: "Haideti să luăm mașina și să plecăm spre Abilene pentru a lua cina". Lui Jerry nu-i place ideea de a conduce peste o sută de km într-o mașină veche, fără aer condiționat, când temperatura de afară este mult peste 30 de grade. Când soția lui spune că i-ar plăcea să meargă, el se hotărăște să spună și el da. Totuși, într-o încercare slabă de rezistență, mai adaugă: "Sper doar că și mama soacră să spună că ar vrea să meargă". "Bineînțeles că vreau să merg", răspunde soacra. Așa că, toată familia a pornit spre Abilene. Patru ore mai târziu, după o cină oribilă, s-au întors acasă cu toții, obosiți, topiți de căldură și acoperiți din cap până în picioare de praf. S-au așezat în jurul mesei și, după o tăcere apăsătoare, Jerry a spus: "A fost o excursie minunată, nu vi se pare?" Remarca a fost întâmpinată cu o tăcere mormântală. Soacra lui Jerry a spus că nu i-a plăcut absolut deloc. Ba, mai mult, nu era deloc nerăbdătoare să meargă într-un asemenea loc. A fost de acord să meargă doar pentru că s-a simțit presată să meargă. Jerry nu putea să creadă ce auzea. Nici el nu vroia să meargă, numai că a vrut să facă pe plac socrilor. Soția lui Jerry spuse și ea: "Singurul motiv pentru care am spus da, a fost să vă fac pe plac, și ție și părinților". În final, spuse și tatăl: "La naiba, nu am vrut deloc să merg la Abilene. Am crezut doar că toți sunteți plictisiți și vă va face plăcere să ieșim".

¹ Harvey Jerry, The Abilene Paradox, Organization Dynamics, 3, 1974, pp 63-80

Cum să ai o comunicare deschisă și sinceră, clară și confortabilă, cu oponentul tău?

Este crucial să poți construi o atmosferă de respect reciproc, bazat pe o comunicare clară. Asta nu înseamnă că ești de acord cu tot ceea ce oponentul tău va cere, va dori sau va pretinde.

Uitați-vă un moment la Lista celor 9 lucruri² pe care oponentul le dorește în general:

1. Să se simtă bine și respectat;
2. Să nu se simtă intimidat;
3. Să fie tratat politicos și, mai ales, să fie ascultat;
4. Să se facă plăcut;
5. Să-i fie recunoscute abilitățile și eforturile;
6. Să știe și să înțeleagă mai mult printr-o comunicare clară;
7. Să parcurgă procesul de negociere fără un efort prea mare;
8. Să obțină o alianță de durată;
9. **Bani, bunuri și servicii.**

OBSERVAȚI CĂ DOAR ULTIMUL PUNCT DE PE LISTĂ IMPLICĂ DE FAPT COSTURI REALE DIN PARTEA DUMNEAVOASTRĂ!

Pentru o comunicare bună de ambele părți, ar trebui să:

- încercați să fiți deschis;
- parafrazați ceea ce credeți că ați auzit și ceea ce credeți că ei au auzit de la dumneavoastră;
- încercați să vorbiți în așa fel încât să vă faceți ascultați și ascultați astfel încât să arătați celorlalți că sunt ascultați.

² Jhon Mattock & Jons Ehrenborg : How to be a better negotiator/Cum să devii un negociator mai bun

Marea Dilemă despre felul în care trebuie jucat acest joc: Relațiile sau Substanța

Marea Dilemă a celor mai mulți dintre negociatori este fie să negocieze dur, pentru a obține ceea ce doresc (riscând să compromită însă relația cu celălalt negociator) sau să negocieze blând, pentru a rămâne prieteni (dar riscând să piardă controlul asupra substanței problemei).

Negociatorii blânzi simt nevoia să vorbească, insistă în a fi prieteni, sunt rezonabili, fac multe concesii, vorbesc despre ceea ce vor face și pun pe masă o gamă bogată de oferte.

Negociatorii duri spun că nu simt nevoia să vorbească și insistă asupra poziției lor. În situații extreme, sunt încăpățânați, se cantonează pe poziții, amenință și vorbesc despre ceea ce ei nu vor face.

DILEMA

NEGOCIATORI BLÂNZI	NEGOCIATORI DURI
vorbesc întotdeauna	nu vorbesc decât dacă...
relația mai presus de substanță	substanța mai presus de relație
deschid cu o poziție rezonabilă	deschid cu o poziție extremă
fac concesii cu generozitate	fac cu greu concesii
gata să renunțe de dragul unui acord	insistă să câștige
tipul de ofertă "vom face"	tipul de amenințare "nu vom face"

CE SE ÎNTÂMPLĂ CÂND DOI NEGOCIATORI BLÂNZI SE ÎNTÂLNESC?

Doi negociatori blânzi pot ajunge la un acord destul de repede. Sunt atât de dornici să spună DA unul altuia, încât nu mai analizează problema în întregime.

CE SE ÎNTÂMPLĂ CÂND UN NEGOCIATOR BLÂND ÎNTÂLNEȘTE UN NEGOCIATOR DUR?

Negociatorul dur câștigă cu destulă ușurință. Dar nu pentru mult timp.

Negociatorii blânzi nu păstrează aceeași atitudine în situația în care un negociator dur profită de situație.

CE SE ÎNTÂMPLĂ CÂND SE ÎNTÂLNESC DOI NEGOCIATORI DURI?

Se declanșează un război! Și amândoi pierd.

Iată și câteva aspecte importante ale acestei dileme:

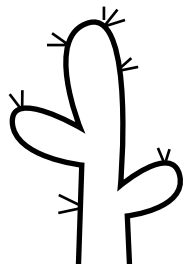
Dacă ești blând, s-ar putea să pierzi. Dacă ești dur, s-ar putea să câștigi o dată sau de două ori dar, pe termen lung, este foarte probabil să pierzi!

Aceste două moduri de abordare a negocierii nu sunt complet greșite. Se practică de ceva vreme, pentru că ambele includ idei și concepte valabile:



Abordarea blândă este corectă în anumite privințe:

- Este bine să fii comunicativ - trebuie să vorbim, pentru a crește posibilitățile unui acord;
- Relația este importantă - dacă nu ești capabil să dezvolti o relație bună, nu mai poți negocia cu acea persoană niciodată;
- Este important să fii rezonabil, deoarece oamenii apreciază rațiunea și logica;
- Flexibilitatea este importantă în orice negociere și cineva trebuie să ofere ceva la masa negocierii.



Abordarea dură are și ea părțile sale bune:

- Este bine să pleci uneori de la masa negocierii - întotdeauna ar trebui să poți pleca de la acele acorduri care nu sunt bune pentru tine;
- Substanța negocierii este importantă - trebuie să îți pese de ceea ce negociezi, altfel nu îți vei atinge scopurile;
- Este important să îți aperi poziția în cadrul unei negocieri - câteodată este bine să fii ferm și adesea este înțelept să nu lași să-ți fie descoperite limitele.

Dar, așa cum ambele abordări sunt corecte într-un anumit fel, descoperim și greșeli, în același timp. Asemenea abordări nu sunt eficiente și tind să nu producă acorduri bune, deoarece:

- Neglijează interesul părților;
- Încurajează menținerea poziției;
- Tind să dăuneze relației.

Ce înseamnă un acord bun?

S-au scris multe cărți despre acest subiect, cea mai cunoscută fiind "Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In" de Roger Fisher și William Ury, în 1983. În această carte, Fisher și Ury descriu caracteristicile unui acord bun:

- înțelept: satisface interesele părților, pe termen lung;
- eficient: ca proces, ia mai puțin timp, însemnând și un efort mai mic pentru a-l atinge;
- îmbunătățește sau cel puțin nu dăunează relației.

Deci, ce am putea face? Cum să abordăm jocul negocierii

Cred că nu vă va surprinde faptul că avem câteva sfaturi de dat în privința asta. Setul de recomandări a fost dezvoltat de Harvard Negotiation Project, condus de aceiași experți, Roger Fisher și William Ury și este bine cunoscut ca **Procesul de negociere principială**.

1. CLARIFICAȚI INTERESE ȘI NU POZIȚII

Așa cum explică Fisher și Ury, "Poziția dumneavoastră este bazată pe o decizie pe care deja ați luat-o. Interesele dumneavoastră sunt însă cele care v-au determinat să luați acea decizie."

Dacă vă veți petrece tot timpul certându-vă asupra pozițiilor și nu a intereselor, veți ajunge cu siguranță într-o bătălie a dorințelor, fără să aveți șansa să întreprindeți o rezolvare constructivă. Pierdeți posibilitatea unui câștig comun, ceea ce nu face bine nici relației și nici substanței negocierii.

Trebuie să depuneți efort pentru a înțelege interesele, temerile, preocupările și obiectivele celeilalte părți.

Fiecare parte are, în general, mai multe interese care stau la baza poziției pe care o adoptă în timpul negocierii. Și interesele s-ar putea să fie diferite, chiar și printre cei

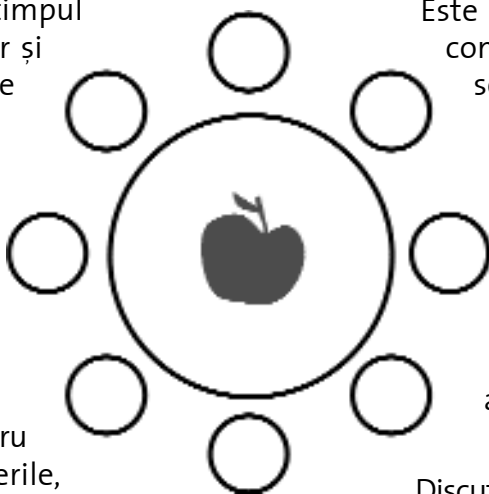
care stau de aceeași parte a mesei. Dar, oamenii au în comun anumite interese sau nevoi fundamentale, legitime, cum ar fi nevoia de siguranță sau de bunăstare economică.

Este util să valorificați interesul comun și să reconciliați interesele diferite.

Cercetați interesul celeilalte părți, punând întrebări de felul:

- Ce doriți să realizați?
- Care vă sunt preocupările și temerile?
- Cui îi mai pasă de rezultatul acestui acord și de ce?

Discuțiile ar trebui să se concentreze către soluția dorită, mai degrabă decât să se blocheze în analiza evenimentelor din trecut. Părțile ar trebui să se axeze pe satisfacerea propriilor lor interese, dar să rămână deschise față de diferite propuneri și soluții.



2. INVENTAȚI OPȚIUNI PENTRU UN CÂȘTIG ÎN BENEFICIUL AMBELOR PĂRȚI

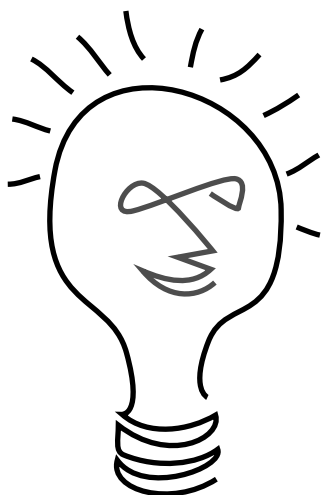
Fisher și Ury identifică patru obstacole în procesul generării de soluții creative pentru a rezolva diferențele și conflictele:

- a. Părțile s-ar putea să decidă prematur să adopte o opțiune, ignorând alternativele;
- b. Părțile s-ar putea să încerce să își limiteze opțiunile, pentru a găsi un singur răspuns;
- c. Părțile s-ar putea să definească problema în termeni de câștig-pierdere, presupunând că singura opțiune este ca o parte să câștige, iar cealaltă parte să piardă;
- d. O parte poate decide că doar cealaltă parte este responsabilă să propună / identifice o soluție la problemă.

Pentru a pune în valoare oportunitățile în vederea obținerii unui câștig reciproc este nevoie de inventivitate și de discutarea cât mai multor opțiuni, înainte de a lua o decizie finală. Asigurați-vă că mai întâi identificați cât mai multe opțiuni și abia apoi treceți la luarea unei decizii.

Fiți creativi! Inventați cele mai fanteziste opțiuni, pentru a crea cât mai multe variante. De cele mai multe ori, ideile care par puțin plauzibile sunt cele care stimulează opțiuni atractive și realiste.

Treceți împreună la evaluarea ideilor doar după ce au fost făcute mai multe propuneri. Vă recomandăm să începeți evaluarea cu propunerile care par cele mai promițătoare.



Atunci când interesele dumneavoastră sunt diferite de cele ale celeilalte părți, ar trebui să căutați acele opțiuni în care diferențele pot deveni compatibile sau chiar complementare. Cheia pentru a reconcilia interese diferite este de a căuta acele puncte care înseamnă costuri mici pentru dumneavoastră și care reprezintă un beneficiu major pentru cealaltă parte și vice versa. Amenințările sunt de obicei puțin atractive și motivante, în comparație cu ofertele care sunt în beneficiul celeilalte părți.

3. FOLOSIȚI CRITERII PENTRU A EVALUA OPȚIUNI

Când interesele sunt diferite, părțile ar trebui să folosească criterii obiective pentru a rezolva diferențele dintre ele. Nu permiteți ca aceste diferențe să degenereze și să conducă la contradicții neconstructive, pentru că riscați să distrugeți relația cu cealaltă parte și să compromiteți calitatea acordului.

Deciziile luate în baza unor standarde obiective duc mai ușor la acorduri și mențin o relație în termeni buni.

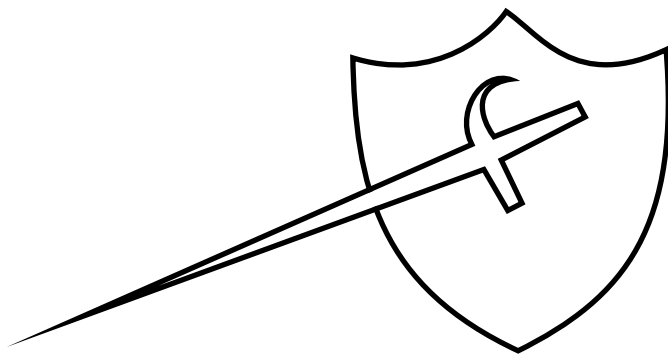
Când vorbim de folosirea unor criterii, avem în vedere câteva lucruri:

- În primul rând, folosiți standarde externe, pe cât de mult posibil. Prin standarde externe avem în vedere criterii care sunt independente de opinia subiectivă a uneia dintre părți;
- Criteriile ar trebui să fie legitime și practice.

Posibile surse de criterii ar putea fi datele științifice, standardele profesionale, prețul pieții, legi și regulamente, precedentele, opinia unor experți neutri.

Discutați aceste standarde în cadrul procesului de negociere. Discuția asupra standardelor este o cale eficientă pentru ambele părți de a lua o decizie (în comparație cu situația în care fiecare parte încearcă să impună celeilalte un punct de vedere, prin folosirea forței).

Părțile trebuie să cadă de acord asupra criteriilor care se potrivesc situației lor. Puteți folosi standardele externe și ca o armă - pentru a încerca să convingeți cealaltă parte, dar și ca un scut - pentru a vă apăra împotriva unor poziții arbitrare.



Dacă nu reușiți să cădeți de acord asupra unor criterii acceptate de ambele părți, puteți încerca să cădeți de acord asupra unei proceduri echitabile de rezolvare a disputei și încheierii unui acord. Amintiți-vă cum făceați când erați copii, pentru a împărți o prăjitură în mod corect: unul tăia prăjitura, iar celălalt alegea bucata care îi convenea.



Sunt trei puncte pe care ar trebui să le avem în vedere atunci când folosim criterii obiective:

- a. Fiecare problemă ar trebui abordată ca o căutare comună de criterii obiective. Ar trebui să aflați motivația din spatele propunerii celeilalte părți și ar trebui să folosiți această motivație în sprijinul propriei poziții.
- b. Fiți deschis să ascultați și să înțelegeți argumentele celuilalt. Ar trebui să fiți rezonabil și dornic să vă reconsiderați poziția atunci când este un motiv să o faceți. Și, de obicei, ceilalți vor răspunde la comportamentul dumneavoastră: dacă sunteți deschis la argumente, vor fi și ei la fel. Sigur, nu există garanții, dar e mult mai probabil să se întâmple așa.
- c. Evitați să cedați presiunilor, amenințărilor sau manipulărilor. Când cealaltă parte refuză cu încăpățănare să fie rezonabilă, ați putea redirectiona cursul discuției de la o căutare de criterii, către căutarea unui criteriu procedural.

4. SEPARAȚI PROBLEMA DE OAMENI

De obicei, oamenii tind să se implice personal în problemă și în poziția părții pe care o reprezintă. Este frecventă tendința de a primi în nume personal răspunsurile la probleme. Doar separând oamenii de problema în dezbateri veți avea posibilitatea de a rezolva împreună problema, fără a afecta relația care există între dumneavoastră și oponentul dumneavoastră. Această separare ajută la construirea unui punct de vedere mai clar asupra naturii problemei, înlăturând subiectivismul.

Cei mai mulți oameni presupun că trebuie să alegeți între relație și substanța negocierii. Dacă nu faceți acest lucru - așa cum sperăm că v-am convins până acum - ați putea avea o abordare diferită: pe de o parte, vă puteți întreba ce puteți face pentru a ajuta la construirea relației și să fiți amabil și prietenos cu oamenii (înțelegere reciprocă, o comunicare bună, respect, să acceptați că celălalt poate fi diferit), iar pe de altă parte, ce puteți face pentru a vă atinge scopurile în ce privește substanța negocierii (să fiți ferm în ce privește condițiile și termenii referitori la substanța negocierii).



Iată și câteva sugestii pentru cum ați putea fi amabil și plăcut :

- Vorbiți despre dumneavoastră și despre ceea ce simțiți și faceți dumneavoastră, în loc să vorbiți despre ce presupuneți că simte și face oponentul dumneavoastră.
- Consultați-vă oponentul înainte de a decide. Oamenilor nu le place să fie împinși spre a lua o decizie, chiar dacă aceasta este bună. Oamenilor le place să fie consultați asupra deciziilor care îi afectează.

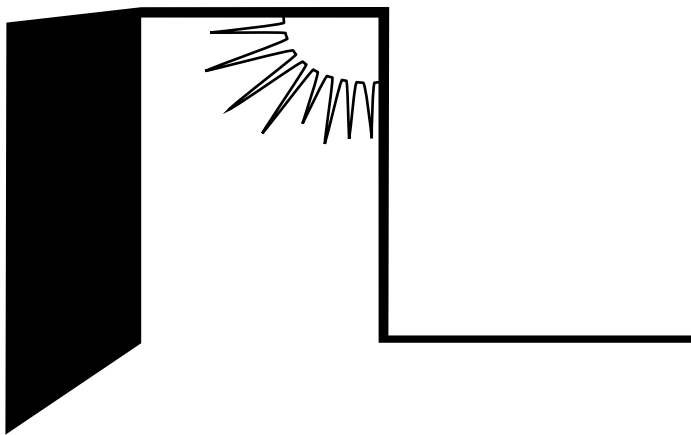
5. IDENTIFICAȚI ALTERNATIVA LA PROCESUL DE NEGOCIERE

E important să vă definiți alternativa optimă la acordul obținut prin negociere. Vă puteți gândi la aceasta alternativă ca la trecerea unui prag: dacă de cealaltă parte a ușii este rece și plouă, puțin probabil că veți trece dincolo de ea. Dar, dacă de cealaltă parte a ușii este vreme frumoasă și soare, probabil că veți dori să treceți pragul. Dacă alternativa la procesul de negociere nu este bună, veți fi, din punct de vedere psihologic, mai slab și mai puțin rezistent la orice tip de presiune. Și asta face ca cealaltă parte să fie cu mult mai puternică. Dacă aveți o alternativă bună, atunci veți putea rezista la orice presiune.

Așa că, dezvoltați-vă alternativa optimă la acordul obținut prin negociere înainte de a demara un proces de negociere! Vă va face să fiți mult mai încrezător și mai puternic la masa negocierii.

Vă sugerăm să evaluați și alternativa oponentului dumneavoastră. Altor persoane le poate fi ușor să vă amenințe cu alternativele lor: “Dacă nu renunți, voi părăsi negocierea”. De fapt, ei vor acționa în funcție de cât de bine aceste alternative le satisfac propriile interese.

Nu permiteți ca oponentul dumneavoastră să vă amenințe cu alternativele sale. E important să testați dacă chiar vrea să părăsească procesul de negociere sau este doar o păcăleală. Îl puteți întreba de ce i se pare mai atractivă sau mai bună opțiunea de a părăsi procesul, decât ceea ce oferiți dumneavoastră.



6. ASUMAȚI-VĂ ANGAJAMENTE LA SFÂRȘITUL PROCESULUI

Decizia dumneavoastră de a vă lua un angajament trebuie să se bazeze pe modul de realizare a intereselor dumneavoastră în toate variantele de acorduri și în comparație cu alternativa la acordul obținut prin negociere. Este important să evitați să vă luați angajamente prea devreme, înainte de a ști ce înseamnă acordul obținut prin negociere.



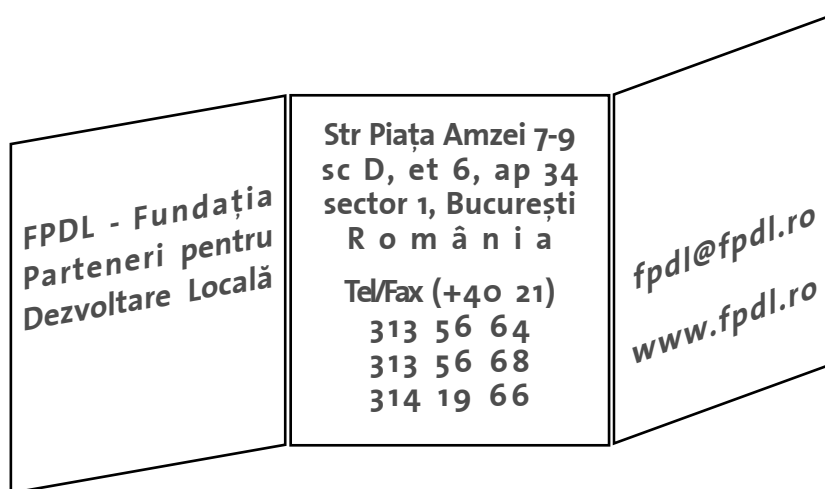
TRAINING PENTRU DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE NEGOCIERE

Citind această broșură, vă puteți îmbunătăți înțelegerea și cunoștințele referitoare la conceptele de bază ale negocierii. Dar, doar citind, abilitățile de negociere nu se vor îmbunătăți.

Pentru dezvoltarea abilităților va trebui să învățați experimentând, în cadrul unui program de training interactiv și participativ.

Experiența noastră ne spune că un nivel eficient de negociere poate fi atins doar prin programe intensive și bine concepute. Vă încurajăm să fiți critici atunci când selectați training-ul pe negociere pe care îl doriți. Training-ul trebuie să se adreseze nevoilor dumneavoastră de învățare, fiind conceput, adaptat și livrat pe nevoile clientului.

Dacă doriți să aflați mai multe despre programele noastre de training care sunt concepute pentru a îmbunătăți abilitățile dumneavoastră de negociere, descrise în această broșură, vă rugăm să ne contactați la:





Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
PNUD România
Departamentul Națiunilor Unite pentru Probleme Economice
UN-DESA



FPDL

Membru al
Partners for
Democratic
C h a n g e
International



Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală