

ISBN 978-83-66216-23-5

ȘARGU Lilia, COMAN Claudiu,
BULARCA Cristina Maria, GÎDILICA Constantin

NEGOCIERILE ÎNTRE METODĂ ȘI PROCES ÎN CONDIȚII ATIPICE

Monografie



 iScience

Varșovia, Polonia - 2020

Monografie

**NEGOCIERILE ÎNTRE METODĂ ȘI
PROCES ÎN CONDIȚII ATIPICE**

Autori
Șargu Lilia
Coman Claudiu

Coautori
Bularca Cristina Maria
Gidilica Constantin

Varșovia-2020

Monografia este aprobată și recomandată spre publicare de:

Consiliul metodic al Facultății Științe economice

Pr. verbal nr. 1. din 22. 01.2020

Senatul Universității de Studii Europene din Moldova

Pr. verbal nr. 4. din 27.01.2020

Autori:

Șargu Lilia, conferențiar universitar, doctor în științe economice,
Universitatea de Studii Europene din Moldova, Chișinău,
Republica Moldova

Coman Claudiu, profesor universitar, doctor în sociologie, Universitatea
Transilvania din Brașov, Brașov, România;

Coautori:

Bularca Cristina Maria, doctorand, Universitatea Transilvania din Brașov,
Brașov, România;

Gîdilica Constantin, doctorand, Institutul Național de Cercetări
Economice, Chișinău, Republica Moldova.

Recenzenți:

Cojocaru Vadim, profesor universitar, doctor în științe economice
Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, R.M.

Goian Cosmin, profesor universitar, doctor în filosofie, Universitatea de
Vest din Timișoara, Timișoara, România

Descrierea cărții

Șargu L., Coman C., Bularca C., Gîdilica C. Negocierile între metodă și proces în condiții atipice, Monografie, Varșovia: editura iScience Sp. z o. o., 2020, 120 pag.

ISBN 978-83-66216-23-5

© L. Șargu, C. Coman,

C. Bularca, C. Gîdilica, 2020

© iScience Sp. z o. o.

CUPRINS

Introducere	4
Cap. 1. Negocierea	6
1.1. Conceptul negocierii în condiții atipice	6
1.2. Conjunctura economică contemporană pentru negocieri	10
1.3. Pârghii pentru negocieri.....	15
Cap. 2. Situații atipice	19
2.1. Conceptul scontat și actual al situațiilor atipice economice	19
2.2. Situații atipice – provocări pentru inițiere a negocierilor economice.....	21
2.3. Negocierea iubirii - situație atipică de negociere	24
Cap.3. Tipurile negocierilor	41
3.1. Negocierile economice	41
3.2. Negocierea conflictelor	44
3.3. Negocierile internaționale.....	46
3.4. Negocierile sociale.....	48
3.5. Negocierile politice.....	51
Cap. 4. Operaționalitatea negocierilor	52
4.1. Importanța și caracteristicile negocierilor	52
4.2. Modalitățile negocierilor.....	54
Cap. 5. Stiluri de negociere	58
5.1. Stilurile personale	58
5.2. Stiluri de negociatori.....	60
Cap. 6. Procesul de negociere	63
6.1. Pregătirea negocierilor	63
6.2. Negocierea	66
6.3. Post negocierile.....	71
Cap.7. Negociatorul	73
7.1. Calități atribuite unui negociator bun.....	73
7.2. Spiritul de echipă al negociatorului	79
7.3. Tipologia negociatorilor	83
Cap 8. Gestiunea negocierii	85
8.1. Strategii utilizate în procesul de negociere economică	85
8.2. Tactici asociate procesului de negociere economică.....	88
Cap. 9. Situații de negociere între obișnuit și atipic	93
9.1. Condiții pentru încadrarea unor negocieri în categoria – atipice	93
9.2. În funcție de tipul și modul de utilizare al tacticilor	95
9.3. În funcție de obiectul și mediul de negociere.....	104
9.4. În funcție de locul de desfășurare	110
Cap. 10. Bune practici în afruntarea negocierilor	112
10.1. Fundamente bazate pe teorie și practică.....	112

INTRODUCERE

Odată cu schimbările ce au loc în societate, mediul economic și academic, perfecționează și viziunea asupra proceselor legate de negociere. Cu toate că primele abordări ale negocierilor au apărut în contextul comercial, astăzi se regăsește în calitate de acțiune, proces sau metodă practic în toate domeniile socio-culturale, politice, psihologice, juridice, economice. Indiferent de competențele, educația și nivelul din societate fiecare individ este implicat în negociere voluntar sau involuntar, cu sau fără cunoașterea acestui fapt. Fiecare din noi poate dezvolta aceste fenomen și se poate manifesta în rol de negociator, iar calitatea lui poate varia în dependență de cât de mult își dorește acest fapt. Nu există restricții de vârstă la care vei iniția să devii negociator, ci există cerințe pe care le vei respecta pentru a deveni unul dintre ei.

Manualul reprezintă o abordare conceptuală și fundamentală a negocierilor în condiții actuale, destinată publicului larg și în deosebi în scopuri științifico-didactice. Structurată în 10 capitole, lucrarea prezintă cititorului o trecere coerentă peste elementele de bază ale proceselor și metodelor ce definesc negocierea în condițiile contemporane. Autorii au abordat fiecare subiect utilizând un limbaj științific destul de accesibil pentru lectură și pentru înțeles chiar și fiind studiată individual conceptul negocierilor. Prezentat într-o structură logică cuprinsul va putea ușor crea o impresie asupra aportului autorilor privind subiectul negocierilor.

Autorii prezintă cititorului acest manual în scopul familiarizării cu conceptul negocierii în condiții atipice, cu conjunctura economică contemporană pentru negocieri și pârgھیile pentru negocierile de succes. Vor prezenta interes pentru cititori și abordările situațiilor atipice ca provocări pentru inițierea negocierilor economice, rolul și factorii ce contribuie la dezvoltarea negocierilor în condițiile actuale. În lucrare este prezent un subiect nou pentru negociere, catalogat drept interpretare atipică - negocierea iubirii. Sunt descrise tipurile de negocieri economice, internaționale, sociale, conflictuale și politice. Pentru cei care doresc să devină un negociator bun sunt prezentate tipurile stilurilor, procesul de negociere și o abordare complexă asupra personalității negociatorului.

Ne dorim ca tuturor cititorilor să le fie de folos lecturarea acestui manual în care a fost depus efort, suflet și binecuvântare în tot ce este bun și util societății. Dacă vă vom aduce o rază de succes în desfășurarea activității de negociator, înseamnă că rolul și funcția de bază a fost îndeplinită.

Vă mulțumim și vă dorim să aflați lucruri noi!

CAP. 1. NEGOCIEREA

1.1. Conceptul negocierii în condiții atipice

Negocierea este un act cu care ne întâlnim zi de zi indiferent de postul, postura sau statutul pe care îl avem, indiferent de cultura, cunoștințele sau experiența noastră, indiferent de starea, speranța sau motivația sufletească de care dispunem, indiferent de tendința, interesul sau temerile pe care le simțim. De-a lungul timpului autorii și-au îndreptat cercetările în vederea studierii, fundamentării teoretice sau explicării practice a negocierilor, fapt ce a demonstrat regăsirea acestui concept în diverse științe: economice, sociale, psihologice, juridice, etc. De regulă, cei care consideră negocierile drept activități diplomatice le oferă un conținut mai larg, iar specialiștii în comerț internațional îi limitează la elementele principale ale unei tranzacții comerciale.

Complexitatea proceselor economice contemporane contribuie la formarea noilor viziuni privind negocierile. Structura conceptuală a negocierilor este formată dintr-un ansamblu de noțiuni cu caracter apropiat sau tangențial ce contribuie la crearea unui proces de atingere a unor obiective strategice stabilite de fiecare dintre participanții acestui proces. Ansamblul noțiunilor legate de negociere este conturat exclusiv de situația creată, iar interpretarea conceptului de negociere va fi dat exclusiv de problema în cauză și factorii ce o influențează. Abordarea negocierilor în teorie și practică a fost prezentată de foarte mulți savanți, fiecare exclusiv privind această activitate din perspectiva problemelor soluționate. Acest moment a devenit avantajos oarecum dacă să privim constructiv. Prin diversificarea domeniilor de aplicare a acestui proces-acțiune-negociere s-a reușit asigurarea unor teorii fundamentale bine conturate, care asigură tratarea negocierilor atât ca concept juridic, cât ca și concept economic, dar și puternic dezvoltat ca concept psihologic. Toate acestea au contribuit la formarea unei teorii aparte a conceptului de negociere. Evident că finalitatea acestui proces îl constituie “câștigul”, fapt ce conduce mai mult spre ideea unui aspect mai mult economic al negocierii. Sub acest aspect identificăm negocierea macroeconomică și negocierea microeconomică. Aceste

două tipuri se deosebesc între ele prin organizarea procesului mai degrabă decât prin finalitatea obținută, care evident se referă la același “câștig”, indiferent de mărimea acestuia.

Negocierea macroeconomică. Reprezintă procesul organizat în scopul obținerii unor avantaje strategice de natură economică în avantajul unor terți, fără obținerea unor recompense personale. Astfel de negocieri sunt în folosul societății, iar responsabilitatea unor asemenea negocieri uneori nu poate fi comparată cu cea a negocierilor pentru o singură entitate. Tot mai des în viața economică a țării se discută rezultatul unor asemenea negocieri, dar puțin conștientizează importanța asigurării unui asemenea proces de către specialiști competenți.

Negocierea microeconomică are ca subiect același avantaj de obținut, doar că posibilitatea de fi mult mai flexibili în acțiuni o avantajează de foarte multe ori. Asumarea riscurilor în acest proces nu poate afecta terții, iar obținerea recompenselor va fi exclusiv pentru entitate. Competențele, experiența și pregătirea acestor negocieri nu este atât de critică în aceste condiții, pe motiv că fiecare antreprenor cunoaște de pe interior unde poate ceda și care vor fi consecințele ce și le asumă.

Negocierea a fost tratată de savanți ca metodă, proces, mijloc, domeniu, act, artă, etc. fapt ce i-a permis să întruchipeze un concept complex dinamic și multilateral.

Negocierea este <i>procesul</i> de a obține cele mai bune condiții o dată pe de altă parte începe să acționeze în interesul lor Mark H. McCormack
Negocierea este <i>un mijloc</i> de bază de a obține ceea ce vrei de la alții Roger Fisher & William Ury
Negocierea este <i>un domeniu</i> de cunoștințe și eforturi care se concentrează pe obținerea favoarea persoanelor de la care vrem ca lucrurile Herb Cohen
Negocierea este <i>arta</i> prin care vânzătorul și cumpărătorul, de obicei în discuție față în față, stabilesc termeni preciși ai unui contract Lamon Lee

Negocierea este *acțiunea* de a trata cu cineva încheierea unei convenții economice, politice, culturale etc.

Dicționarul explicativ al limbii române

Negocierea este o *metoda* de înțelegere, amiabilă, pașnică, binevoitoare prin care doi sau mai mulți participanți analizează o multitudinea de soluții, argumente, obiective, sarcini, etc. având ca scopul stabilirea un tratat de comun acord, acceptat de toate părțile participante

Șargu L.

Sursa: selectată de autor

Tot mai actuală în ultimul timp noțiunea de negociere este legată de în politică, aspecte sociale dar și mai puțin se regăsește în aspect economic. În ceea ce privește sfera de interese în care se desfășoară negocierile, putem distinge mai multe forme specifice de negocieri. Cele mai frecvente sunt negocierile de afaceri sau negocierile comerciale, care sunt puse în aplicare în contracte, acte comerciale, cum ar fi achiziționarea sau vânzarea, parteneriatul, leasingul, concesiunea, franciza.

Negocierile vă permit să creați, să mențineți și să dezvoltați relații interpersonale sau sociale în general, precum și relații de afaceri în special. De asemenea, trebuie menționat că negocierile nu respectă întotdeauna rezultatele arătate în direcția acordului. Adesea sunt purtate din cauza efectelor secundare, cum ar fi: menținerea unui contract, economisirea timpului, prevenirea deteriorării unei situații de conflict. În plus, întâlnirile negociatorilor pot fi considerate un canal potențial de comunicare urgentă în situații de criză.

În general, negocierile sunt o formă concentrată și interactivă de comunicare interpersonală, în care două sau mai multe părți în contradicție caută un acord care rezolvă o problemă comună sau atinge un obiectiv comun.

În timpul negocierilor, pot predomină mai multe tipuri de interese:

- a) interesele comune, coincidență a dorințelor partenerilor;
- b) interese specifice, care diferă dar pot fi negociate;
- c) interese opuse, partenerii adesea se contrazic
- d) interese intangibile care decurg din caracteristici

economice, organizaționale și politice. etc.,

e) Interese reale care diferă de cele declarate în faza inițială a negocierilor și trebuie să fie convenite în timpul negocierilor.

Negocierile devin necesare și posibile sub rezerva a trei condiții simple:

1. Prezența unor interese suplimentare între două sau mai multe părți, între care au fost adoptate oferte și oferte, acceptate în principiu, iar cererea sau propunerea făcută de una dintre părți nu corespunde în totalitate propunerii sau cererii celorlalte părți, există dezacorduri, dar nu semnificative;

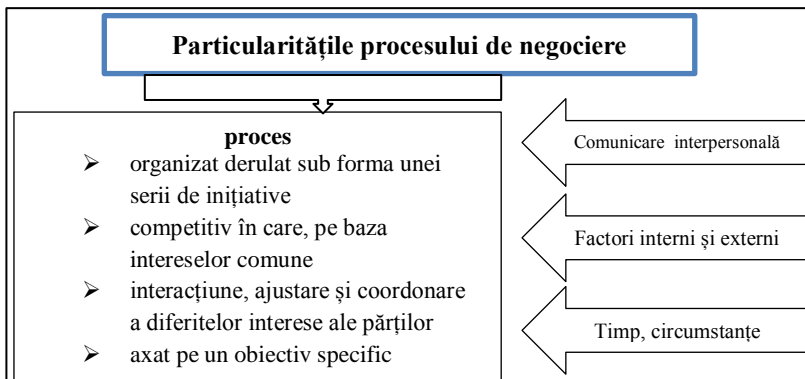


Figura 1. Caracteristicile procesului de negociere

1. Dorința părților de a primi un acord prin care acestea sunt gata să se concesioneze reciproc;

2. Lipsa unor reguli și proceduri predeterminate și obligatorii sau lipsa de autoritate cu privire la părțile divergente, iar părțile trebuie să caute și să creeze în comun condiții pentru un acord.

• Negocierile ca proces organizat derulat sub forma unei serii de inițiative, schimburi de mesaje, contracte și confruntări care au loc între partenerii de afaceri în conformitate cu anumite reguli și obiceiuri stabilite în mediul juridic, cultural, politic și economic determinat. Negocierile se desfășoară într-un cadru mai mult sau mai puțin formal, bazat pe principii, proceduri și practici mai mult sau mai puțin definite și sunt desfășurate de negociatori mai mult sau mai

puțin calificați.

- Negocierile drept proces competitiv se dezvoltă pe baza intereselor comune, părțile se străduiesc să ajungă la un acord care, împreună cu satisfacția intereselor comune, oferă propriile avantaje principale.

- Negocierile ca proces de interacțiune, ajustare și coordonare a diferitelor interese ale părților, astfel încât, pe lângă natura competitivă a relațiilor dintre părți, un acord asupra voinței devine reciproc benefic. Toți negociatorii pot câștiga și nimeni nu poate pierde.

- Negocierea - proces axat pe un obiectiv specific, exprimat în încheierea unei afaceri specifice. Evaluarea succesului se face ținând cont de obiectivul său concretizat într-un contract mai mult sau mai puțin profitabil.

1.2. Conjunctura economică contemporană pentru negocieri

Siguranța și succesul negocierilor contemporane este format din factorii ce formează conjunctura. Conjunctura economică a negocierilor este formată de factori exogeni și de factori endogeni. Factorii exogeni ai conjuncturii negocierilor se consideră:

- Piața
- Concurența
- Legislația
- Societatea
- Politică
- Etc.

Piața. Economia definește piața drept nucleul unde se desfășoară activitatea economică sau locul unde se întâlnește cererea cu oferta. Pentru negocierile economice piața reprezintă atât locul desfășurării tranzacției cât și punctul de reper de la care pornește procesul de negociere. Rolul pieței fiind determinat funcțiile de intermediere, reglementare, formare a prețului, informare, diferențiere, etc. În principiu piața se consideră drept o diversitate de sisteme supuse unui set de reguli și relații ce contribuie la schimbarea proprietății bunului sau serviciului Influența pieței asupra

negocierilor economice este redată de tipologia ei. Sub aspectul tipologic piața a fost caracterizată de mai mulți autori. Cele mai frecvent apărute în procesele de negocieri economice sunt cele de natura unor factori (piața forței de muncă, piața de capital, piața investițională, etc.), de natura mărfurilor (piața petrolieră, piața agricolă, piața industriei textile, piața farmaceutică, etc.), de natura lor geografică (piață mondială, piață națională, piață internațională, piață regională, piață municipală, etc.), în funcție de produs (piața bunurilor, piața serviciilor), în funcție de caracter (piață monopol, piață oligopol) și altele. Aceste tipuri de piețe în sine scot în evidență o infinitate de factori de influență în contextul negocierii economice. Cel mai frecvenți dintre aceștia fiind prețurile, beneficiarii, taxele, tranzacțiile, perioadele, concentrația, decizia, lichiditatea, etc.

Concurența. Acest factor este în strânsă legătură cu piața și formează anumite genuri în dependență de structura participanților sau a coraportului dintre cerere și ofertă. Acest factor poate manipula negocierea economică atât direct cât și indirect. Direct influențează în cazul în care la negocieri participă mai mulți ofertanți, care propun condiții mai avantajoase corespunzător celor oferite de tine. Sub aspect indirect atunci când resursele negociate sunt limitate sau nu există oferte pe domeniul negociat. Concurența contribuie la formarea spiritului de perfecționare și stimulează competitivitatea. Negocierile pot avea diverse tente în condițiile unei concurențe perfecte sau de monopol, în condiții de concurență imperfectă sau mixtă. Obiectul negocierilor poate fi influențat de manifestarea tipului de concurență pe piață, iar rezultatele negocierii pot foarte ușor fi ineficiente în care se modifică tipul de concurență. Concurența este un factor foarte periculos pentru conjunctura negocierilor, dar și însăși pentru activitatea economică în general. Multe țări stabilesc cadrul legal și structuri de protecție al mediului concurențial.

Legislația. Negocierile economice sunt dependente de cadrul legal. Orice acțiune, tranzacție, modificare, ofertă, etc. sunt asigurate de legile, regulamentele, decretele, hotărârile legale și viabile pentru o desfășurare corectă a procesului. Legislația poate asigura în toate cazurile o stabilitate și o siguranță pentru desfășurarea unor activități economice negociate inclusiv la nivel internațional, dacă există

tratate internaționale. Negocierea poate fi parte a formării cadrului legal precum stabilește art. 2 din Legea 595 din 24.09.1999 privind tratatele internaționale ale Republicii Moldova „*negociere - fază a procesului de încheiere a tratatului internațional, pe parcursul căreia părțile purced la discutarea elementelor de fond și de formă ale acestuia, în vederea elaborării textului fina*”, privind modul de formare a tratatelor internaționale. Semnarea acordurilor privind principiile comercial-economice semnate de către Republica Moldova și partenerii externi facilitează dezvoltarea tranzacțiilor internaționale precum și protejează aceste negocieri de asistență juridică în caz de necesitate. La fel devenirea țării noastre membră a unor organizații internaționale precum Organizația Mondială a Comerțului, Organizația Internațională a Muncii, Organizația Mondială a Turismului, Curtea de Conciliere și Arbitraj OSCE, etc. asigură o funcționare a tranzacțiilor negociate pe plan internațional între parteneri de afaceri și cei sociali.

Cadrul legal implică utilizarea negocierilor în unele cazuri, precum sunt achizițiile publice, care prin lege sunt obligate să folosească procedura de negociere. Regulamentul cu privire la achizițiile publice folosind procedura de negociere definește “*procedură negociată – procedura prin care autoritatea contractantă derulează consultări cu candidații preselecțati/selectați și negociază clauzele contractuale, detaliile tehnice, inclusiv prețul, cu unul sau mai mulți dintre aceștia*” adică obligă cel puțin tranzacțiile publice să folosească negocierea în procesul de cumpărare.

Negocierile la nivel microeconomic însă sunt supuse mai multor riscuri din partea cadrului legal precum ar fi modificarea taxelor vamale, perioada scurtă de aprobare a politicii fiscale, impunerea unor impozite, etc.

Societatea. Acest factor include mai multe elemente ce caracterizează societatea. Nivelul de educație, cultură, apartenență religioasă, nivel de dezvoltare și altele pot fi un adevărat pericol al procesului de negociere. În dependență de acești factori oamenii gândesc diferite, abordează problemele diferit comunică și reacționează diferit. Succesul negocierilor internaționale depinde de cunoașterea particularităților de viață și a societății în care

partenerului a fost educat și desfășoară activitatea, fapt care va contribui la luarea unor decizii cu facilități mai mari. Există reguli, norme și acțiuni care în viziunea unei societăți sunt acceptate sau considerate normale, iar pentru altă societate tot aceleași lucruri se consideră inadmisibile, iar cunoașterea acestui fapt va contribui la eliminarea multor erori sau blocarea în procesul negocierii. În aceste condiții globalizării activității economice și sociale suntem puși în situația de a cunoaște diferențele culturale ale diferitelor societăți, iar stilurile de negociere caracteristice naționalităților și zonelor geografice pot fi utile pentru negociatori. Succesul sau insuccesul unor negocieri poate fi asigurat uneori de cele mai imprevizibile detalii sau circumstanțe uneori destul de banale. Spre exemplu religia nu a fost tratată ca factor puternic influent asupra stilului de negociere, dar toți au uitat că anume ea are un impact puternic zi de zi în viața fiecărui om, iar orice societate este bazată pe valori creștine. Nivelul educației este la fel un element considerat puțin influent pentru procesul negocierilor, dar caracteristica unor stiluri de negociere scot în evidență întârzierile la negociere, atitudinea neserioasă față de ședințele oficiale, axarea mai mult pe protocoale cu mese copioase, distracții și chefuri, etc. fapte care nu dau dovadă de un nivel înalt al educației, dar paradoxal fiind considerate norme ale unor societăți.

Politica. În secolul XXI tot mai evident și respectiv influent devine acest factor. La prima vedere fiind unul total incompatibil cu negocierea economică. Tot mai des auzim despre negocierile influențate sau afectate pe motiv politic. Diplomația s-a retras modest și a fost scos în evidență politicul cu forță, potențial și dominanță și procesul de negociere economică. Evident că persistența politicului a existat la negocieri, doar că nu era atât de mult scoasă în evidență și declarată, mai mult se considera fa un factor ascuns și deseori intuit de parteneri. Politica ca domeniu principal al vieții publice se manifestă atât subiectiv cât și obiectiv fiind un sistem unitar de conducere a societății. În acest context menționăm că politica statului poate juca un rol important în constituirea vieții sociale, economice, instituționale, culturale, etc. fapt ce poate cataliza acțiunea altor factori externi de influență al procesului de negociere. Politica este destul de dinamică, iar viața societății depinde de aceste mișcări

uneori destul de frecvente încât nici cei care locuiesc în țara lor nu mai înțeleg în care direcție merg, nu tocmai partenerii din exterior vor înțelege. Nu există reguli scrise pentru cultura politică contemporană indiferent de dimensiunile țării și vechimea ei istorică, procese de tranziție sau mentalitate, politica devine o armă imprezibilă cu acțiune directă asupra tuturor elementelor social-economice inclusiv la negocieri.

Factorii endogeni ai conjuncturii negocierilor se consideră:

- Capitalul uman
- Resursele
- Competitivitatea

Capitalul uman. Unul din cei mai importanți factori controlabili este omul. Capitalul uman este considerat factori important pentru toate acțiunile, activitățile, iar în ultima perioadă i se atrage o atenție deosebită în promovarea și dezvoltarea lui. Banca Mondială a inițiat calcularea unui indicator nou Indexul capitalului uman care va arăta legătura directă dintre rata de dezvoltare economică a țării și cantitatea și calitatea investițiilor care se fac în capitalul uman. Topul include 126 de țări, iar Republica Moldova se află pe locul 71, Ucraina pe locul 50, Rusia pe locul 31 iar România pe locul 67.

Responsabilitatea persoanei în procesul negocierii este redată de participarea lui nemijlocită și capacitatea de a demonstra competențe, profesionalism și iscusință în căutarea argumentelor potrivite credibile pentru partenerul sau oponentul lui. Unicul responsabil de gestionarea procesului de negociere și asigurarea rezultatului scontat propus. De competența, capacitatea și potențialul negociatorului depinde soarta negocierii pe toată perioada procesului. Potrivit afirmațiilor unui savant toți ne naștem negociatori, dar pe parcursul vieții cine dezvoltă mai mult această abilitate are șanse mai mari să reușească în negociere.

Resursele. O abordare complexă a resurselor ca element endogen în cadrul negocierii deduce capacitatea sau potențialul partenerului de negociere. Orice tip de negociere micro sau macroeconomic este asigurat doar dacă există un potențial real în spate format din finanțe, resurse materiale, resurse naturale, etc. În spatele partenerului de negociere stă o entitate, o localitate, o

comunitate, o societate, o țară, etc., iar caracteristicile acestor elemente sunt foarte diferite. Important în procesul negocierii să fie identificate și valorificate acele puncte forte ce reprezintă argumentul menținerii promisiunilor făcute în fața partenerului. Nu există convingere mai mare decât rezultatele pozitive, excelente despre partenerul cu care vei face o relație de colaborare sau o tranzacție, cu alte cuvinte imaginea mult contează.

1.3. Pârghii pentru negocieri

Argumentările clasice ale procesului de negociere se bazează pe trei pârghii: informația, puterea și timpul.

Informația. Indiferent de tipul negocierii, informația este unul dintre cele mai importante resurse nu doar în negocieri, dar și în alte activități. Particularitatea acumulării și gestionării informației în negocieri este diversă de alte domenii, activități sau necesități, fapt pentru care orice sursă de informație obținută va fi utilizată drept dezavantaj pentru adversar în procesul negocierii. Posibil este unica situație când informația servește în același moment și ca avantaj și dezavantaj. Informația în negocieri poate deveni pericol și pentru deținător în cazul în care ea nu va fi folosită la timp, cu doze calculate, bine structurată, cu intonație potrivită, argumentată, etc.

Puterea. Puterea reprezintă mai mult o abilitate umană ce presupune deținerea unui control, asupra unei situații, unor persoane, propriei persoane. În negocieri puterea poate avea mai multe interpretări precum:

✓ **Competiția** – în cazul în care se identifică o competiție asupra unui fapt pe care îl posedăm valoarea lui imediat va crește în comparație cu cea a adversarului. Puterea de competiție în negociere poate fi stabilită înainte de inițierea lor prin documentare, iar procesul de negociere va fi mult mai lejer în condiții de superioritate.

✓ **Adevărul** – reprezintă puterea neutră argumentată de o lege, convenție, standard, regulă, procedură, regulament, etc. Puterea adevărului în negociere va fi de partea aceluși partener care va deține documentul scris ce îi va afirma deținerea dreptului asupra acestui adevăr stabilit de o terță parte.

✓ **Etica** – funcționează doar în cazurile în care partenerii

împărtășesc aceleași valori morale sau principii. În așa mod va fi mult mai ușor de identificat în care parte se deplasează puterea în procesul negocierii.

✓ Riscul – devine potențial de putere acela, care își asumă riscul. În negociere riscul are și o altă dimensiune „bluful” cazul în care riscul nu are acoperire, dar fiind utilizat poate deține puterea în negociere.

✓ Experiența – un mod de posedare a cunoștințelor profesionale la nivel mai înalt decât adversarul. Valoarea puterii profesionale poate fi accesibilă ambilor parteneri, dacă vor veni în negociere pregătiți și cu echipă profesională indiferent de numărul acestora, dacă problema o cere. Putem apela la ajutorul profesioniștilor, experților.

✓ Nevoia reală – disponibilitatea ofertei pentru nevoile reale ale partenerului îl vor face pe negociator deținător de putere fără mai eforturi. Puterea nevoii poate fi utilizată și în scopuri de câștig atunci când adversarul nu va cunoaște adevărul.

✓ Convingerea – o putere disponibilă în cazuri în care persoana va investi diverse tipuri de resurse fără a face compromisuri. Pentru a putea avea influență asupra unei persoane, este necesar de timp, cunoștințe psihologice, încredere, sentimente, argumentare bună, dovezi, etc.

✓ Verticalitatea – este mai mult o putere ce influențează partenerul de negociere datorită perseverenței, tenacității și consecvenței negociatorului. Este una dintre puterile care funcționează ca precedent al comportamentului și atitudinii față de unele lucruri, datorită caracterului și rezultatelor obținute în viață.

✓ Pedepsa – rezultă din capacitatea de a răsplăti după comportament. Reprezintă un comportament controlat de cineva cu acțiune pozitivă sau negativă ce va demonstra realizarea a ceva important pentru el.

✓ Precedentul – puterea de a evita efortul pentru schimbare. Convingerea că nu trebuie de schimbat nimic poate duce la puterea negociatorului cu tendință de nu schimba nimic în comparație cu trecutul.

Timpul. Ca factor de limitare a procesului de negociere timpul poate fi folosit pentru mai multe scopuri: pentru a exercita

presiuni, pentru a tergiversa, pentru a dezactualiza subiectul, etc. Dacă să examinăm cele mai mediatizate procese de negocieri aproape toate acțiunile importante intervin în apropierea termenului limită. Negocierile mai puțin mediatizate la fel sunt influențate de timp, cel mai frecvent sunt folosite ca presiuni ora mesei, ședințele, evenimentele importante, transportul, etc., ce pot fi forță pentru acceptarea unei soluții.

Negocierile economice se desfășoară în perioada actuală în condiții noi, deosebite de cele existente acum 50 de ani. Geopolitica, diplomația sunt niște elemente apropiate procesului de negociere, doar că în ultima perioada au cunoscut o influență mai mare ca factor decisiv în procesul de negociere.

Negociere cu prioritate Geopolitică. Reprezintă o posibilă prioritate sau din contra un factor negativ persistent pentru negocierile macroeconomice pentru Republica Moldova în ultimii 27 de ani de independență. Avantajul condițiilor create de poziționarea geopolitică pentru țara noastră sunt create atât din punct de vedere geografic, dar mai mult din aspectul fostelor parteneriate și viitoarelor aspirații. Această condiție nu poate fi valabilă pentru toate state fapt dictat de poziția geografică dar și de interesele celor mai mari puteri din lume SUA și Federația Rusă. Geopoliticul poate influența și negocierile la nivel microeconomic în condițiile în care agenții economici devin atractivi pentru partenerii externi sau cotele de investiții capătă tot mai mare interes din afară.

Condițiile de intensificare a mesagerilor și diplomaților sunt ca niciodată mai eficiente. Astăzi suntem dependenți de relații sau de recomandare în procesul negocierilor. Credibilitatea este pierdută, iar factorul uman nu mai are valoare, pe când condițiile diplomatice au etichete și o onoare formată secole întregi.

Un tip de condiții contemporane sunt factorii creați de activitatea de Lobby, care a apărut ca activitate inclusiv legalizată în unele țări și care se declară ca o nouă revoluție în activitățile economico-politice ale țării. Lobby - ul nu este considerată ca o acțiune tocmai nobilă, pentru că înaintează și promovează interesele unui grup restrâns de persoane și faptul că se dezvoltă în ultimii ani cu tempoul dat, reprezintă un pericol nu numai pentru procesul negocierilor dar și pentru activitatea economică în general.

Dependența economică – reprezintă un nou tip de condiție în procesul negocierilor în care Republica Moldova se încadrează în perioada actuală din ce în ce mai tare. Unele oferte propuse de către parteneri în procesul negocierilor este ca și cum extra negociere, dar acceptă din start condițiile impuse. Astăzi Republica Moldova este dependentă economic atât de resursele energetice, minerale, naturale, dar cred că în viitor și de resursele umane reieșind din anumite studii demografice prezentate.

Negocierea, ca rol poate fi considerată eficientă și soluție. În acest context negocierea eficientă este dacă produce un acord ce satisface interesele legitime ale părților în măsura posibilului sau rezolvă interesele conflictuale în mod echitabil și durabil și ia în considerare și interesele grupului, comunității, societății. Negocierea eficientă apare dacă reușește să minimalizeze efortul uman, timpul, resursele materiale și financiare implicate în proces. Soluțiile în negociere au rol de îmbunătățire a relațiilor dintre părțile care negociază, prin modul său de a stopa problema sau cel puțin nu agravează situația.

Privită sub aspect practic negocierea s-a recomandat deja ca deținătoare a următoarelor funcții primare și secundare.

<i>Funcții primare</i>	<i>Funcții secundare</i>
<ul style="list-style-type: none"> - adoptarea deciziilor - comunicare - coordonare a acțiunilor - consiliere - convingere - soluționare - vânzare 	<ul style="list-style-type: none"> - informare - control - publicitate - monitorizare - ascundere - derutare - menținere

Negocierile pot arăta atitudini și comportamente diferite. În funcție de ele, procesul de negociere poate fi:

- competitiv - dacă se bazează pe justificarea pozițiilor lor și respingerea pozițiilor adversarului
- colaborativ - dacă se bazează pe definirea unui acord general din motive și principii obiective stabilite reciproc.

CAP. 2. SITUAȚII ATIPICE

2.1. Conceptul scontat și actual al situațiilor atipice economice

În prezentarea situațiilor atipice economice vom încerca să stabilim două direcții ale acestei interpretări. În prima direcție se încadrează situațiile atipice stabilite de contractele internaționale în procesul de negociere, înscrise în rezultatul negocierilor drept Condițiile force-major. La care se atribuie calamitățile naturale, războaiele, incendiile, cutremure de pământ, etc. Acest concept a fost valabil și încă mai este pentru toate tipurile de contracte în tranzacțiile economice. Noua abordare a situațiilor atipice în condițiile economice – orice gen de acțiune care intervine în procesul realizării unei planificări strategice de lungă durată inclusiv condițiile force-major. Dacă să analizăm ce a influențat activitatea economică a Republicii Moldova în ultimii 20 de ani atunci identificăm niște acțiuni catalogate drept situații atipice.

Cel mai important eveniment, care ne-a făcut recunoscuți în toată lumea este “furtul miliardului”, fenomen planificat de un cerc restrâns de oameni, care încă nu au conștientizat gravitatea problemei create și complicitatea consecințelor la care s-au supus nu doar pe ei însuși dar o țară întreagă. Această acțiune fără precedent a dus la falimentul trei bănci dintre care una de stat, iar gaura formată în urma pierderilor va fi restituită de întregul popor. Această situație nu poate fi numită decât atipică pentru procesele economico-manageriale ale țării. Tangența cu procesul de negocieri este unul de nu fi preluat de către alte bănci din perspectiva prestării serviciilor în detriment. Negocierile fără precedent pentru acordarea unui garant de stat a fost o experiență negativă provocată de o astfel de situație atipică.

Situațiile atipice nu au doar influență negativă pentru procesul negocierilor. Exemplul negocierilor cu UE pentru o perioadă de 10 ani și încheierea lor cu semnarea și parafarea Acordului de Asociere. Este un exemplu de negociere inițiat de o guvernare și finalizat de o altă guvernare. Elementul pozitiv îl constituie faptul că aceste 2 guvernări au viziuni total diferite, dar intenția și negocierea a vizat unul și același acord. Desigur despre

calitatea procesului de negociere nu putem să ne expunem.... doar.... să constatăm consecințele.

Cele mai frecvente în ultimii 10 ani au fost situațiile atipice create de factorii politici. Activitatea economico-managerială a fost influențată de crizele politice privind alegerea guvernului, alegerea președintelui țării, alegeri anticipate, sistarea activității unor instanțe, comasarea ministerelor, modificarea cadrului legal de pe o zi pe alta, etc. Toate aceste acțiuni la prima vedere fără factor de influență asupra proceselor de negociere micro și macroeconomică au creat foarte mari dezavantaje țării noastre pe olan internațional în fața partenerilor. În primul rând a fost pusă sun semn de întrebare credibilitatea, printr-un mod foarte instabil de promovare a unor reforme. Într-al doilea rând au fost create foarte mari blocaje în funcționarea întreprinderilor publice, în deosebi prin aprobarea cu întârziere a bugetelor publice și locale. Agenții economici au fost puși în situații de pierdere a clienților sau partenerilor externi din cauza instabilității și riscurilor privind desfășurarea unor afaceri sau parteneriate. Evident că orice activitate cu impact negativ dintr-un domeniu involuntar sau indirect va afecta și celelalte, fapt ce a fost constat și în cazul situațiilor atipice cu caracter politic din Republica Moldova.

În prezent, un rol semnificativ al negocierilor este impus de o serie de probleme create în societate:

- Necesitatea crescândă de soluționare a problemei asociate economiei globale, care rezultă din nevoia de parteneriate între elementele micro și macroeconomice;
- Migrația globală care afectează tipologia a partenerilor de afaceri;
- Numărul excesiv de contracte de afaceri asigurate de un sistem de management al calității;
- Armonizarea legislației și cadrului instituțional în conformitate cu comunități, uniuni vamale, etc.;
- Creșterea concurenței și competitivității internaționale;
- Diversificarea metodelor și instrumentelor comerciale, financiare și manageriale;
- Dezvoltarea progresului tehnologic și a inovațiilor în servicii și producție;

- Utilizarea resurselor rare în cooperare;
- Influența relațiilor geopolitice.

2.2. Situații atipice – provocări pentru inițiere a negocierilor economice

Consecințele situațiilor atipice identificate în ultimii ani au creat baza unor negocieri atât la nivel macroeconomic cât și la nivel microeconomic. Astfel de exemple pot servi negocierile Guvernului pentru căutarea alternativelor de achiziție a resurselor energetice. Resursele naturale au capacitatea de a modifica programul financiar pe motiv că majoritatea resurselor naturale autohtone nu sunt capabile să asigure procesul să funcționeze continuu și eficient. Dependența de resurse naturale face competitive prețurile pe piața materiei prime, a resurselor energetice, etc. Foarte multe activități de realizarea obiectivelor depind de mobilitate, transportul reprezintă un element de creare a situațiilor atipice. Unele negocieri au înregistrat și rezultate palpabile, exemplul inițierea construcției conductei de gaz Iași-Ungheni în rezultatul negocierii unui contract de către Guvern în 2013.

Perioadele de crize. Crizele economice sunt un pericol pentru societatea internațională, inclusiv cu efecte negative la nivel național. Republica Moldova a fost afectată de criza economică din 2009-2010 și 2015-2016. Domeniile afectate de criză au avut necesitate să dezvolte noi mărfuri și servicii pentru a putea rezista.

Instabilitatea economică în condițiile situațiilor atipice de natură politică au creat inițierea unor negocieri ale guvernului cu fondurile internaționale de susținere financiară. Marea parte a surselor financiare prevăzute pentru realizarea strategiilor naționale sunt asigurate de proiecte de finanțare externă, proiecte de investiții interne și externe etc. În acest context anual Republica Moldova beneficiază de împrumuturi și granturi negociate cu Comisia Europeană, Banca Mondială, Fondul Monetar Internațional, Banca Europeană de Investiții, Fondul Internațional pentru Dezvoltarea Agriculturii, etc. Toți acești bani au fost împrumutați în condiții de negocieri cu fixarea anumitor condiții., evident situația financiară este necesar de o soluționat.

În același context la nivel macroeconomic au fost negociate

și alte acorduri, precum Acordul de Asociere cu UE și Acordul de liber schimb cu Uniunea Europeană. Pe data de 12 ianuarie 2010, Uniunea Europeană și Republica Moldova au inițiat, la Chișinău, negocierile privind Acordul de Asociere. Aceste negocieri au durat 4 ani și în data de 27 iunie 2014 el a fost semnat, iar cinci luni mai târziu a fost ratificat în plenul Parlamentului European. Acordul încorporează tot mai mult relațiile dintre țara noastră și UE și ajută la o transformare continuă a proceselor economice, juridice, sociale, etc. echivalente standardele și reglementările din UE.

Acordul de Liber Schimb aprofundat și cuprinzător dintre RM și UE Negocierile pe marginea Zonei de Liber Schimb Aprofundat și Cuprinzător au început în martie 2012 și s-au finalizat în iunie 2013. Aceasta presupune eliminarea taxelor vamale de import sau export în procesul de comerț dintre aceste țări, înlăturarea unor bariere tehnice, inițierea armonizării legislației, liberalizarea graduală a comerțului cu bunuri și servicii, etc.. Avantajul negociat ar consta în eliminarea barierelor în aspect comercial pentru accesul diferitor agenți economici pe aceste piețe mai ușor și mai eficient.

Blocajele politice au intrat în viața social-economică a Republicii Moldova din anul 2009 când la guvernarea au venit mai multe partide politice și care ar fi trebuit să constituie o majoritate pentru aprobarea/luarea deciziilor. Din 2010 și până în prezent celor aproximativ 10 ani blocajele politice care au persistat au contribuit ca în diverse structuri executive și legislative să fie inițiate negocieri. Negocierile politice au fost desfășurate pe toată perioada cu urmărirea diverselor obiective de la formarea coalițiilor parlamentare, blocurilor electorale, alegerea președintelui, formarea majorității parlamentare, formarea alianțelor de guvernare, etc., care nu au făcut decât tergiversarea timpului în folosul unor partide. Aceste negocieri nu au făcut decât să crească încrederea și experiența negociatorilor în propriile puteri.

Reformele în toate domeniile și structurile statului sunt de asemenea un gen de condiții pentru inițierea unor negocieri. Reforma este o manifestare a unor schimbări inițiate pentru îmbunătățirea situației existente sau schimbarea propriu zisă. În istorie reformele au un element pozitiv de acțiune prin schimbările radicale și eficiența rezultată. Sistemul de reforme inițiate în țara noastră este bazat pe

inițierea procedurii de asociere la Comunitatea Europeană, supravegherea de către instituțiile internaționale financiare cu care avem contracte, etc..

Factorii inovaționali reprezintă motorul societății moderne. Societatea în prezent pune accent pe dezvoltarea valorilor și a creativității, fapt demonstrat de strategiile bazate pe cunoaștere și inovare. Negocierile legate de căutarea noilor oportunități au dus către domeniul inovării și piața invențiilor. Noile metode moderne de comunicare aplicate de către instituțiile publice fac vizibile efectele acestor negocieri ale Guvernului pentru îmbunătățirea serviciilor prestate populației. Nu reușim să ne minunăm de o metodă, proces sau tehnologie că ea este deja depășită și înlocuită cu altele trei-patru similare. Invențiile pentru planificarea strategică este atât un pericol cât o salvare. Îndeosebi pentru situațiile de economie a resurselor financiare în realizarea obiectivelor planificate. Stimularea și finanțarea guvernamentală a cercetărilor științifice nu se fac așteptate, iar aplicarea, implementarea lor în practică poate deveni soluție pentru unele situații atipice identificate în procesul realizării strategiilor de lungă durată. Introducerea în procesele economice a noilor tehnologii, utilaje, echipamente, instalații, soiuri, etc., contribuie la dezactualizarea unor obiective strategice. Orientarea la timp în situațiile comportamentului inovativ al societății și consultarea transferului tehnologic pe domeniul strategic reprezintă o rezolvare a impasului în realizarea obiectivelor pe de o parte și o actualizare a direcției strategice în pas cu timpul.

Nivelul de trai este considerată problema primordială a societății dezvoltate, pe când nivelul de trai în Republica Moldova rămâne a fi doar un mister. Obiectivele principale în strategiile de dezvoltare ating așa niveluri ierarhice încât se discută la nivel de autorealizare, dar la capitolul asigurării condițiilor minime de trai suntem încă în epoca de piatră. Majoritatea strategiilor sunt fixate pe tehnologii, inovații, metodologii științifice fără să se constate că jumătate din populație locuiește în mediul rural unde cerințele sanitare depășesc limitele de mizerie și sărăcie.

Astfel în aceste condiții putem contura unele avantaje și dezavantaje ale negocierilor inițiate în condiții atipice. Avantaje ale situațiilor atipice pentru de procesul negociere putem considera:

- Asigurarea unei experiențe vădite privind diverse procese de negociere

- Inițierea unor negocieri pe domenii noi neexplorate
- Implicarea în procese de negociere internaționale
- Formarea unor echipe profesioniste de negociatori
- Lărgirea spectrului de acțiune pentru negocieri
- Găsirea unor soluții în condiții de incertitudine
- Etc.

În dezavantaj am putea menționa:

- Pierderea unor puncte importante din lipsa experienței

- Iresponsabilitatea membrilor echipei în lipsa unor angajamente

- Negocierea în condiții de inferioritate în cazul negocierii unor împrumuturi

- Conștientizarea unor eșecuri din cauza circumstanțelor create de situațiile atipice

- Etc.

Perfecționarea proceselor de negociere în Republica Moldova continuă și în prezent, iar necesitatea cizelării lor este mai actuală ca niciodată. Evident că din exemplele prezentate nu putem face concluzii despre valoarea negocierilor fiind că nu au fost prezentate nici 5% la sută din toate negocierile macroeconomice prezentate.

2.3. Negocierea iubirii - situație atipică de negociere

Cuvântul negociere ne duce de obicei, cu gândul la un proces complex în care părțile implicate utilizează cu bună știință tactici și tehnici prin intermediul cărora reușesc, mai mult sau mai puțin, să își atingă obiectivele. Există însă și cazuri în care negocierea se desfășoară într-un mod distinct față de cel tradițional: condițiile și regulile procesului se schimbă, ori nu mai sunt în totalitate respectate de către cei implicați, lucru care generează noi situații de negociere.

Datorită faptului că modul în care se desfășoară negocierea este unul diferit, putem considera aceste noi situații ca fiind atipice. În acest sens, un exemplu relevant este acela în care, se încearcă într-o anumită formă sau alta, o negociere a iubirii.

Iubirea, este astfel un cuvânt, un sentiment, ori o acțiune care

este dificil de explicat și de definit. De ce? Pentru că iubirea se simte: nu se explică, nu se definește și nu se negociază, cel puțin nu într-un mod tradițional. Totuși, iubirea este un sentiment puternic care ne poate determina să realizăm lucruri necugetate, impulsive sau chiar compromisuri, dar în cazul în care ne referim la iubirea pură, sinceră, la acea conexiune pe care o avem cu cineva și care nu poate fi pusă în cuvinte, atunci nu putem vorbi despre o negociere obișnuită a acesteia. Mai mult, „Iubirea unui om nu o poți cere... nu poți să-ți pui mâinile în șold și să ceri iubire în timp ce bați cu piciorul în podea... iubirea nu poți s-o negociezi: atât contra atât, ea nu funcționează într-un sistem de amanet sau de târg. (Marcu, 2015) În acest sens, pe de-o parte putem fi de acord cu cele spuse, însă privind din altă perspectivă, am putea să identificăm anumite modalități și situații care ar încadra iubirea într-un proces de negociere mai aparte.

Există multe moduri prin care noi oamenii înțelegem iubirea. Cu siguranță dacă aș întreba acum ce reprezintă ea, fiecare ar avea o perspectivă diferită asupra acestui concept.

Totuși, un mod frumos de a pune în cuvinte sentimentul de iubire îi aparține lui Neil Kaufman (citat în Michael, 2016) care ne spune că „a iubi înseamnă să fii fericit de ceva: fără condiții, fără judecăți, fără așteptări”. (Michael, 2016, p. 50) Să iubim pur și simplu fără a aștepta ceva la schimb. Mai mult, de cele mai multe ori nu avem răspunsuri raționale pentru ceea ce simțim. Având în vedere acest aspect, iubirea nu poate fi supusă unui proces de negociere tipic deoarece, necunoscând exact motivele pentru care iubim o anumită persoană nu am putea avea în procesul de negociere, cereri rezonabile, nu am putea adopta o poziție obiectivă.

Astfel, nu suntem în măsură să negociem iubirea într-un mod obișnuit. Negocierea iubirii reprezintă în sine o situație atipică deoarece, ceea ce se negociază de fapt nu este sentimentul în sine, ci acțiunile de manifestare ale acestuia.

De obicei, când negociem cunoaștem exact motivele pentru care o facem, avem un scop bine definit, cunoaștem în detaliu produsul ori serviciul pe care îl negociem cu interlocutorul. În cazul iubirii însă, lucrurile stau puțin diferit. Când iubim, nu cunoaștem originea sentimentelor noastre și nu știm cu adevărat nici cauza lor: de ce iubim. Astfel, despre „produsul” supus negocierii avem puține

informații și puține tactici pe care le putem utiliza fără a-l devaloriza, motiv pentru care, tindem să îl negociem în forme diferite față de cele normale.

Nu toată lumea înțelege sentimentul de iubire, motiv pentru care încearcă să îl facă mai real integrând-ul în niște procese din realitate care le sunt familiare. În acest sens, Viorel Muha susține că „iubirea nu se negociază, nu se cumpără, nu se vinde, nu se inventează, ci pur și simplu ea apare și există. Nu toți înțeleg asta.” (Muha, 2008) Într-o anumită formă aici sunt de acord cu acesta, însă, deși iubirea e un sentiment aproape imposibil de controlat, modul în care o exprimăm poate fi uneori negociat cu partenerul.

În acest sens, există anumite motive care ne pot determina să considerăm iubirea o situație atipică de negociere. Astfel, să avem în vedere în cele ce urmează câteva aspecte care arată și demonstrează caracterul distinct al negocierii iubirii.

Un motiv pentru care iubirea nu se poate negocia într-un mod tradițional este acela că ea se manifestă, de obicei, spontan. De câte ori nu ai întâlnit o persoană sau nu ai interacționat cu o persoană care ți-a inspirat pe loc un sentiment de iubire, de căldură? Cum poți astfel negocia acel sentiment? Nu ți-ai propus să îl ai și nici cealaltă persoană nu și-a propus cu bună știință să ți-l provoace. Însă, ulterior, în cadrul unei relații acest sentiment crește, se dezvoltă și aduce cu el situații în care, la un moment dat partenerii sunt nevoiți să își pună în așteptare activitățile de zi cu zi, pentru a supune unei discuții diversele aspecte ale relației lor, aspecte care implică atât sentimentele de iubire și cât și acțiunile de manifestare ale acesteia.

Totuși, într-o relație adevărată o persoană va iubi probabil mai mult decât cealaltă și tocmai acest sentiment de iubire o va face să realizeze și să înțeleagă că, dacă nu primește înapoi cât oferă e în regulă pentru că relația nu trebuie transformată într-o afacere în care cel care iubește cel mai mult sau face cele mai multe gesturi de afecțiune câștigă și iese învingător.

Se pare astfel, că iubirea nu e veșnică, iar dacă o relație care a început fiind bazată pe iubire ajunge să fie discutabilă, ea la acel moment nu mai e bazată pe iubire deoarece iubirea nu este un produs, un serviciu pe care să îl vindem sau pe care îl putem utiliza ca indicator de măsurare al afecțiunii într-o relație. Iubirea astfel, nu

se negociază în același mod în care poate am negocia prețul unei mașini ori salariul primit în cadrul unui loc de muncă. În acest sens, deși iubirea nu poate fi tratată ca un alt produs ce poate fi supus negocierii, există anumite aspecte ale iubirii, pe care fără să vrem, noi oamenii le negociem într-un mod atipic. Să luăm astfel în considerare exemplul unei căsnicii.

Într-o căsnicie de pildă, toate acțiunile prin care persoanele implicate își manifestă afecțiunea și iubirea pot reprezenta mici procese de negociere, convenții sau compromisuri prin care se mențin pacea și calmul. Femeia gătește, soțul ajută la curățenie. Soțul duce gunoiul, femeia calcă hainele. Tot ce am descris acum reprezintă acțiuni ce iau forma unor compromisuri pe care bărbatul și femeia le fac pentru a se ajuta reciproc, pentru a-și forma împreună un stil de viață cu care să fie ambii mulțumiți. Aceste acțiuni nu sunt reprezentanți direcți ai sentimentului de iubire.

Iubirea femeii, cantitatea și calitatea ei nu stau în mâncarea pe care o pregătește, la fel cum iubirea bărbatului nu se poate măsura și nu poate fi definită de acțiunile cotidiene pe care le realizează.

Totuși, faptul că cei doi au ajuns de comun acord la o înțelegere prin care fiecare își respectă atribuțiile pentru a-l mulțumi pe celălalt, demonstrându-și totodată și iubirea și afecțiunea pe care și-o poartă, ne poate face să credem că aceștia negociază într-un mod obișnuit iubirea. Caracterul diferit al negocierii e redat de natura produsului precum și de scopul acesteia. Cei doi nu negociază sentimentul în sine (care există pur și simplu, fără a avea necesare condiții care să îi demonstreze veridicitatea), dar ei se află în situația de a negocia realizarea unor activități mărunte care într-o anumită formă arată și dragostea pe care o au unul pentru altul. Mai mult, scopul negocierii nu este de a-l determina pe celălalt să își manifeste afecțiunea prin intermediul activităților respective, ci de a menține un echilibru și de a întări relația pe care cei doi o au.

Astfel, ne putem pune de acord că iubirea nu poate fi negociată tradițional, însă modul în care ne manifestăm și în care alegem să îi arătăm partenerului că îl iubim poate încadra iubirea într-un proces de negociere atipic. Spun atipic deoarece, în centrul procesului de negociere nu se află produsul, din moment ce iubirea nu e este un produs în sine, dar în schimb, se află tipurile de activități

pe care partenerii le desfășoară și care sunt reprezentanți indirecti ai sentimentului de iubire.

Vorbim în continuare de iubirea adevărată, sinceră, care ea însăși arată că nu poate reprezenta un element care să poată fi supus unei negocieri clasice. În realitate nu există de fapt iubire adevărată sau falsă. Iubirea în sine este adevărată, deoarece ea se simte, iar noi nu ne putem preface că simțim sau nu ceva, că iubim sau nu, cel puțin nu pentru mult timp. La un moment dat adevăratele sentimente vor ieși la iveală, pentru că pe ele nu le putem controla așa cum ne controlăm cuvintele sau acțiunile, nu ne putem păcăli corpul și mintea să iubească pe cineva, motiv pentru care nu putem negocia iubirea într-un mod obișnuit.

Într-adevăr, nici dacă intenționăm, nu ne putem impune să iubim o anumită persoană. Nu putem, într-o relație, să ne exprimăm pentru mult timp niște sentimente pe care de fapt nu le avem, dar ceea ce putem face în acest caz, este să încercăm să realizăm de ce nu le avem/mai avem și să discutăm situația cu partenerul pentru a găsi împreună o soluție. Ei bine, un astfel de caz, ne arată, din nou, că da, nu avem puterea de a ne minți pe noi înșine că iubim pe cineva și cu atât mai puțin nu avem puterea de a ne minți partenerul pentru mult timp, motiv pentru care nu negociem ceea ce simțim, dar este posibil să supunem negocierii modul în care ne manifestăm iubirea.

Mai mult, având în vedere un citat al lui Eric Emanuel Schmidt, care relevă că „poți fi stăpân pe ceea ce gândești, dar niciodată pe ceea ce simți” (Schmitt, 2015, p. 83), ne întoarcem din nou la ideea că, dacă nu avem certitudinea originii sentimentelor noastre și nu putem într-un mod corect să definim ce simțim atunci când iubim, sau de ce iubim, atunci nu există posibilitatea de a negocia în adevăratul sens al cuvântului ceea ce nici măcar nu înțelegem pe deplin. Astfel, e timpul ca noi oamenii, să găsim modalitatea de a înțelege acest lucru pentru a ne opri din a încerca să tratăm iubirea ca pe un element ce face parte dintr-un proces de negociere. În relațiile bazate cu adevărat pe iubire, părțile implicate nu folosesc, (deși poate și-ar dori) tactici ori tehnici de negociere prin care să îl determine pe celălalt să îl iubească. În iubire se poate astfel vorbi doar de negocierea anumitor acțiuni, activități care au rolul de a consolida și stabiliza sentimentele de iubire deja existente.

Un alt motiv pentru care tindem să credem că iubirea se negociază într-un mod atipic e redat de așa numitele sentimente false de iubire, care generează compromisuri dându-ne astfel impresia că putem negocia iubirea. În acest sens ați putea spune că prin compromisuri arătăm persoanelor din jurul nostru că le iubim. Noi nu credem că este așa. Iubirea nu e definită de momentele în care noi renunțăm la ceva ce voiam să facem doar pentru a-i face pe plac partenerului de viață, sau pentru a fi lângă el ci din contră, ea e definită de momentele în care indiferent de situație, îi oferim partenerului susținerea și iubirea noastră fără a ne abate însă de la drumul nostru. Iubirea astfel, nu se negociază în mod obișnuit: nu negociem cu partenerul dacă încetăm sau nu să ne iubim în funcție de obstacolele din jurul nostru, ci în ciuda lor, ne iubim și nu decidem cât și cum. Discutăm situația, nu sentimentele, pentru a ajunge la o înțelegere comună.

În altă ordine de idei, însăși definiția procesului de negociere ne arată că iubirea nu se poate negocia clasic. Negocierea, este definită în Micul dicționar academic drept o acțiune de „purtare a unor discuții pentru încheierea convențiilor economice, politice, culturale.” (Dicționare ale limbii române, fără an). Cu alte cuvinte, negocierea reprezintă un proces în care părțile implicate discută anumiți termeni, fac concesii, impun și acceptă condiții pentru ca în final, situația să fie una favorabilă ambelor părți. (chiar dacă de cele mai multe ori, pentru una dintre părți situația e mai puțin favorabilă decât pentru cealaltă).

Având în vedere acest aspect, iubirea nu poate reprezenta o convenție, deoarece ea fiind un sentiment, nu poate fi tratată în termeni de cum, unde, sau de câte ori, nu putem decide voit pe cine iubim, cum și cât de mult. Chiar dacă „de multe ori negociem fără să ne dăm seama, fără să conștientizăm” (Coman, 2007, p. 69), acest lucru nu poate fi valabil în cazul sentimentului real de iubire. În acest sens, atunci când de exemplu „Cetățeanul X care dorește să se căsătorească trebuie să negocieze condițiile cu părinții fetei” (Coman, 2007, p. 69), nu vorbim despre o negociere tipică a iubirii. Cetățeanul nu negociază cu părinții fetei cât de mult o iubește pe aceasta, sau dacă o iubește, ci negociază acțiunile care îi condiționează în ceea ce privește căsătoria, dar aceste acțiuni nu îi

împiedică să se iubească, fapt ce din nou demonstrează că sunt supuse negocierii acțiunile de exprimare și manifestare a iubirii, nu sentimentul în sine, iar acest lucru ne arată din nou, caracterul atipic al unei negocieri în care e implicată iubirea.

Dacă până acum am descris iubirea într-o manieră generală, să vorbim în continuare și despre diverse tipuri de iubire, care indiferent de forma pe care o iau, arată într-o manieră sau alta că iubirea nu se negociază, cel puțin nu într-un mod obișnuit. Complexitatea iubirii și a dragostei i-a determinat pe oameni, de-a lungul timpului, să definească mai multe modalități de a iubi. (Raffagnino, 2018, p. 309) Printre cele mai cunoscute stiluri de a ne manifesta iubirea regăsim: Ludus, Storge, Mania, Pragma, Agape, Eros. (Raffagnino, 2018, p. 309)

Ludus reprezintă starea în care persoana privește iubirea ca pe un joc, iar acțiunile acesteia sunt centrate pe ideea de a trăi clipa, de a se bucura de moment, de a flirta, fără a se gândi la a face compromisuri într-o relație. Această atitudine față de sentimentul de iubire evidențiază esența și scopul iubirii: atunci când sentimentele noastre sunt reale, indiferent de situațiile din viața noastră, ne bucurăm de fiecare clipă de iubire, fără a încerca să găsim răspunsuri pentru ceea ce simțim sau facem, pur și simplu acționăm. (Raffagnino, 2018)

De cele mai multe ori, acest tip de iubire este întâlnit la copii și adolescenți. Adolescența reprezintă, pentru fiecare dintre noi, o perioadă în care începem să descoperim aspecte ale propriei persoane dar, în același timp, începem să îi descoperim și pe cei din jur. Curiozitatea și inocența ce caracterizează această etapă a vieții, îi determină pe oameni să iubească necondiționat, să acționeze din instinct, să își exprime liber sentimentele. Putem lua astfel drept exemplu, prima iubire a fiecăruia dintre noi. Cu siguranță primele sentimente de iubire față de un potențial partener le-am avut la o vârstă fragedă. Ei bine, de fiecare dată când aveam ocazia de a întâlni persoana respectivă, încercam prin orice mijloace să îi arătăm ceea ce ce simțeam. Nu cunoșteam exact motivele pentru care persoana aceea trezea în noi astfel de sentimente, dar încercam să îi captăm atenția și să ne exprimăm direct sau indirect sentimentul prin diverse gesturi care implicau flirtul, dansul sau trimiterea unor mesaje cu

subînțeleș. În acest sens, sentimentul de iubire era, nu doar real, dar și caracterizat de o oarecare naivitate. Prin acțiunile realizate adolescentul care iubește caută la rândul său, să îi fie împărtășite sentimentele, iar jocul în care invită persoana față de care are sentimente evidențiază modalitatea în care individul alege să exprime ceea ce simte, și modul în care celălalt răspunde. Situația este astfel atipică, deoarece, deși scopul partenerilor nu este de a se convinge unul pe altul să se iubească, prin modul în care acționează și prin metodele pe care le utilizează pentru a-l atrage pe celălalt, putem spune că cei doi sunt implicați într-un proces de negociere. În acest sens, negocierea nu are loc într-un mediu stabilit anterior, partenerii nu vin de acasă cu intenția de a negocia iubirea, nu au pregătit un discurs ori termeni ce trebuie discutați, dar totuși prin modul în care se manifestă, prin mesajele pe care și le transmit, am putea spune că aceștia desfășoară o negociere mai puțin tradițională.

Storge, este mai degrabă iubirea ce se bazează pe exprimarea unor sentimente de empatie, prietenie. Putem corela acest tip, cu iubirea pe care o manifestăm față de prieteni. O iubire care nu este condusă neapărat de pasiune. (Raffagnino, 2018) La fel, nici în acest caz nu putem vorbi de impunerea acestui sentiment, de reprimarea sau direcționarea lui către o anumită persoană. De câte ori nu ni s-a întâmplat în viață să cunoaștem persoane pe care să le îndrăgim din prima clipă? Dar de câte ori nu ni s-a întâmplat să întâlnim persoane care direct nu ne-au influențat viața nici pozitiv nici negativ, dar față de care nu putem fi empatici deoarece ele trezesc în noi mai degrabă emoții negative?

E adevărat, ne alegem prietenii, însă nu alegem, și cu atât mai puțin, controlăm, gradul de afecțiune pe care îl avem față de aceștia. Cunoaștem motivele pentru care îi considerăm prieteni pe anumiți indivizi, dar, din nou, nu le putem impune acestora anumite condiții care să ne determine să îi iubim mai mult sau mai puțin. Să luăm în continuare ca și cadru de referință iubirea pentru cel mai bun prieten. Ce anume ne-a determinat să acordăm acelei persoane acest titlu? Ce o face diferită față de restul prietenilor noștri?

E posibil, ca cineva să considere o persoană drept cea mai bună prietenă, însă există situații în care persoana în cauză, are o altă prietenă pe care o consideră cea mai bună. În acest sens, se poate

produce între părțile implicate, o negociere mai diferită: în momentul în care persoana care consideră pe o alta cea mai bună prietenă nu primește înapoi doar ea acest titlu, tinde să realizeze diverse acțiuni menite să îi arate celeilalte afecțiunea și grija pe care i-o poartă, precum și faptul că ea merită mai mult să îi fie cea mai bună prietenă. Ei bine, și în acest caz vorbim de o situație atipică deoarece în centrul negocierii nu se află ceea ce simte persoana respectivă, (ea nu iubește dintr-o dată mai mult sau mai puțin din cauza situației date) dar se află modalitățile prin care își exprimă acea dragoste.

Se poate însă, ca uneori în viață să iubim pe cineva nu neapărat într-un mod sănătos. O astfel de iubire este Mania, care „reprezintă iubirea obsesivă, posesivă pe care o manifestăm, de obicei neintenționat, față de persoanele care nu ne acordă suficient de multă atenție.” (Raffagnino, 2018, p. 309) Existența acestui tip de iubire, nu face decât să întărească și să demonstreze ideea că iubirea (sentimentul în sine) nu se negociază. De cele mai multe ori, dacă persoana pe care o iubim, nu împărtășește experiențele din viața sa, sau nu răspunde similar sentimentelor noastre, avem tendința de încerca să găsim metode prin care am putea să o determinăm „ să ne iubească la fel de mult cum iubim noi”. Avem astfel iluzia, că prin acțiunea de a-i arăta excesiv partenerului că îl iubim, l-am putea influența să ne iubească mai mult. Desigur că, având în vedere caracteristicile ei, am putea să considerăm mania o formă a iubirii neîmpărtășite; însă, luând în considerare definiția iubirii, care presupune că pentru a vorbi despre iubire este nevoie de două persoane, identificăm în acest sens o discuție. Dacă procesul de iubire necesită cel puțin două persoane, atunci iubirea neîmpărtășită mai poate fi considerată o formă a iubirii?

Să realizăm astfel un exercițiu de imaginație: să spunem că ne aflăm în situația de a iubi o persoană care din anumite motive, nu ne poate împărtăși sentimentele. Cu toate acestea, noi însă încercăm prin orice mijloace să arătăm că suntem demni de iubirea ei. Discuția astfel poate fi îndreptată în două direcții. În primul rând, dacă persoana respectivă nu ne poate iubi înapoi dar totuși sentimentele noastre sunt reale, atunci mai putem vorbi despre iubire? În al doilea rând, poate fi negociată o astfel de iubire, și poate ea în vreun anume fel să devină la un moment dat împărtășită?

Ei bine, având în vedere prima situație și definiția generală a iubirii, iubirea astfel este în sine maniacă, deoarece a iubi real pe cineva având speranța că undeva, cândva persoana respectivă va răspunde cumva sentimentelor noastre, reprezintă deja o manie. Nu întotdeauna primim înapoi la fel de multă iubire pe cât oferim, însă, soluția la această problemă nu e reprezentată de ideea de a arăta cuiva, obsesiv că îl iubim și îl apreciem, ci poate, soluția ar fi să încercăm rațional, să analizăm situația și să înțelegem că forțarea unor astfel de sentimente, indiferent cât de mult ne-am dori, nu poate conduce la construirea unei relații bazate pe iubire.

În ceea ce privește negocierea unei iubiri maniace, se impune o nouă discuție. Dacă într-un mod obsesiv, îi spunem unei persoane care pur și simplu nu ne poate oferi același tip de afecțiune, cât de mult o iubim și încercăm excesiv să îi și arătăm, acest lucru nu o va determina să ne spună că ne iubește înapoi și nici nu va trezi în ea, forțat un sentiment de iubire. Totuși există situații, atipice, în care, dacă o persoană începe să își exprime sentimentele față de o altă persoană care până atunci nu o considera un potențial partener, aceasta din urmă să dezvolte la rândul ei sentimente reale de iubire.

Astfel, chiar dacă uneori noi oamenii iubim, poate prea mult, alții încercăm să controlăm ceea ce simțim. Pragma, este denumirea dată iubirii raționale, cea în care oamenii, chiar dacă au sentimente puternice pe care doresc să și le exprime, încearcă să le diminueze în diferite situații prin apelarea la morală și etică. (Raffagnino, 2018) Deși la prima vedere, aceasta pare o iubire ce poate fi negociată tradițional, analizând-o mai atent, realizăm că dacă în momentele tensionate invocăm regulile moralei și ale eticii, acest lucru nu înseamnă că sentimentele noastre nu sunt reale, ci doar că încercăm să găsim o modalitate de a le controla și exprima, ceea ce arată din nou, că ceea ce se poate negocia e doar modul de manifestare a iubirii, nu sentimentul în sine.

Există în realitate situații când între doi oameni conștienți de situația în care se află, deseori nefavorabilă, se înfiripă totuși sentimente de iubire. Într-un context filosofic am putea vorbi despre suflet și despre eventuale alte vieți în care poate, aceste două suflete au fost împreună. Dar într-un context real, limitele pe care persoanele respective încearcă să le respecte, pot fi încadrate într-un proces de

negociere? Sentimentele există, sunt reciproce, dar sunt oprite de principiile și valorile după care se ghidează cei doi, însă aceste principii nu controlează sinceritatea sentimentului, nu controlează dacă sau cât de mult se iubesc aceștia. Ele funcționează pur și simplu ca indicatori ai modului în care cei doi își pot exprima sentimentele. Astfel, acest tip de iubire este în sine unul atipic, și arată, iarăși, că în ceea ce privește iubirea, ar fi posibil să negociem doar modul în care o exprimăm, nu și ce simțim.

Agape, reprezintă iubirea altruistă, necondiționată, care se bazează pe afecțiune și respect. (Raffagnino, 2018, p. 309) De cele mai multe ori este considerată o „formă înaltă de iubire” („Could this be love?: What kind of love is it?”, 2018, p. 28) ce presupune acte de caritate, o iubire care îl determină astfel pe cel care o simte să își exprime afecțiunea fără a aștepta ceva la schimb, fără a încerca să ofere iubire, în schimbul realizării unor acțiuni. În acest tip de iubire ar trebui să se încadreze toate celelalte. Într-adevăr, iubirea altruistă poate fi considerată cea mai sinceră dintre tipurile de iubire și ea poate defini atât iubirea pentru partener, cât și cea pentru prieteni ori familie. De cele mai multe ori, atunci când iubim fără să așteptăm în schimb ceva anume, reușim să ne exprimăm cel mai sincer sentimentele, și paradoxal, în aceste cazuri primim înapoi poate, mai mult decât oferim. Să spunem de pildă că, un copil își arată iubirea față de mamă și îi oferă ajutorul în treburile casei fără ca ea să îi fi cerut asta. În schimb, mama pentru a-și exprima la rândul ei bucuria și iubirea îi oferă copilului diverse recompense. La prima vedere această situație s-ar încadra într-un proces de negociere tipic, însă copilul nu a realizat activitatea cu intenția de a obține ceva, nu a încercat să își convingă mama să îi ofere ceva, motiv pentru care, faptul că ulterior a primit totuși o recompensă, face ca situația să fie atipică. De obicei, când procesul de negociere se desfășoară cu succes, obținem rezultatele pe care le aveam în vedere în momentul începerii negocierii, însă în situația dată, deși copilul nu a avut ca scop primirea unei recompense, el totuși a reușit să obțină ceva în schimbul activității pe care a desfășurat-o.

Erosul, e considerat tipul de dragoste bazat pe pasiune și emoții care, în viziunea lui Platon reprezintă o iubire idealistă ce nu e definită de atracția fizică, iar persoana care o simte, este condusă

constant de dorința de cunoaștere și de aspirații. În acest caz, nu mai vorbim despre o atracție fizică între parteneri, ci mai degrabă doar de una emoțională, intelectuală. („Could this be love?: What kind of love is it?”, 2018, p. 6)

Cu alte cuvinte, atunci când vorbim astăzi despre eros, putem vorbi despre așa numita „iubire platonice.” Acest tip de iubire a stârnit și încă stârnește controverse: definițiile și concepțiile legate de iubirea platonice sunt variate, relative sau chiar subiective, fapt ce evidențiază necesitatea unei discuții mai ample cu privire la posibilitatea negocierii unei astfel de iubiri.

În dialogul intitulat „Banchetul” (Ficino, 1992, p. 86) Platon spune că „dragostea pentru o altă persoană reprezintă în primul rând dorința pentru bunătatea pe care persoana o posedă.” (Naugle, 2015) În acest sens, atunci când iubim „platonice”, tindem să apreciem mai mult ideea de iubire a frumuseții interioare a individului, ceea ce ne determină să trecem peste dorința noastră de a iubi mai mult frumusețea fizică și să evoluăm spre o iubire ce implică spiritul, intelectul. Mai mult, având la bază ideea că indiferent de formă, pentru a putea vorbi despre iubire, aceasta trebuie să fie împărtășită, iubirea platonice face referire și la o relație în care partenerii, pentru a se iubi, nu au nevoie să își consume relația din punct de vedere sexual. (Cuttjohn, 2012, p. 43)

Iubim astfel un om, platonice vorbind, pentru bunătatea lui, pentru gândurile, ideile și spiritul său fără a avea intenția ori dorința de a ne exprima sentimentele într-o manieră sexuală. Având în vedere acest aspect, este posibil ca o astfel de iubire să fie elementul unui proces de negociere fie el chiar și atipic?

Personal, în contextul în care, considerăm dragostea platonice o dragoste mai degrabă intelectuală care nu depinde și nu e condusă de dorința fizică sexuală și în care sentimentele nu se diminuează dacă un astfel de contact nu are loc, credem că putem da un răspuns negativ întrebării menționate anterior. Dacă să iubim platonice înseamnă să ne apreciem reciproc mai puțin pentru cum arătăm și mai mult pentru ce și cum gândim, atunci, credem noi, că nu putem trata sentimentele noastre ca pe niște elemente negociabile, din moment ce la baza lor nu se află nici-o dorință ascunsă.

Să ne gândim o clipă la esența acestui tip de iubire și la cum,

la un moment dat, unii oameni ajung să aibă astfel de sentimente. Ne putem pune de acord, că într-o formă sau alta orice om a avut o persoană în viața sa, față de care avea sentimente de iubire, într-un sens romantic, pe care nu își dorea neapărat să și le exprime fizic. (Nu vorbim aici însă de iubirea față de idoli, pe care unii dintre noi ar încadra-o la iubire platonice, ceea ar putea fi corect dacă definiția iubirii nu ar presupune și ca cealaltă persoană să fie conștientă de existența celeilalte.)

Ei bine, pe măsură ce înaintăm în viață, percepțiile noastre cu privire la ce este și cum ar trebui să ne exprimăm iubirea se schimbă. În primele etape ale vieții ne atrage, la potențialii parteneri aspectul fizic, dar apoi începem, uneori chiar fără să ne dăm seama, să apreciem și să iubim și gândurile, cuvintele, acțiunile și ideile acestora. (Cuttjohn, 2012, p. 43) Este posibil și există astfel situații în care, ajungem să iubim pe cineva fără a mai avea dorințe de natură sexuală. Pur și simplu ne dorim să petrecem cât mai mult timp în preajma persoanei respective, să purtăm conversații profunde, să împărtășim idei, să experimentăm locuri și lucruri noi. Ne face plăcere să urmărim zâmbetul acelei persoane, să îi aflăm interesele, pasiunile, dar și să îi vedem reacțiile pe care le are în diverse situații, modul în care se comportă cu cei din jur. (Să nu confundăm însă acest tip de iubire cu cea pe care o simțim față de prieteni: deși iubirea platonice nu presupune contact fizic sexual, ea presupune pasiune și dorință față de partener, însă mai mult la nivel intelectual, spiritual, pe când iubirea pentru prieteni are la bază sentimente precum empatia.)

Totuși, iubirea romantică, indiferent de formă, precum și iubirea între și pentru prieteni, chiar dacă au caracteristici distincte, ambele îndeamnă la o idee comună: se pare că, întrădevăr, într-o relație este de căutat bucuria dată de simpla prezență a celuilalt, iar pentru a ajunge să avem o relație bazată pe iubire trebuie să găsim modalitatea de a aprecia persoana de lângă noi, pur și simplu pentru ceea ce este. Având în vedere acest aspect, identificăm o nouă discuție: dacă într-o relație, pentru a fi împliniți și bucuroși este suficientă simpla prezență a celeilalte persoane, atunci de ce este iubire și nu doar prietenie ce apare în plus?

Ei bine, chiar dacă iubirea platonice, la fel ca prietenia, nu

presupune contact fizic de natură sexuală, atunci când iubim platonice suntem conduși totuși, de dorință și de pasiune. Vrem să fim alături de persoana pe care o iubim și ne dorim să împărtășim cât mai multe momente cu aceasta. Astfel, chiar dacă între parteneri se creează mai mult o legătură emoțională, intelectuală, nu înseamnă că aceștia nu se „doresc unul pe altul” sau că nu doresc să își manifeste sentimentele, ci doar că se exprimă într-un mod diferit, caracteristic acestui tip de iubire. În cazul iubirii pentru prieteni, sentimentele noastre nu sunt conduse de dorințe de natură romantică, ori pasiune față de cealaltă persoană. Față de prieteni manifestăm mai mult afecțiune, empatie, sentimente pe care le dezvoltăm datorită intereselor pe care le avem în comun.

Cu alte cuvinte, simțim acei „fluturi în stomac” și în cazul iubirii platonice tocmai datorită dorinței care există, dorință care apare în plus și care la rândul ei face ca sentimentele să treacă pragul prieteniei și să dezvolte situația spre o relație de iubire.

Discuția astfel dezvoltată, cu privire la distincția între iubirea romantică și cea pentru prieteni, ne îndreaptă și ne îndeamnă să dezbaterem o „nouă” idee, care de altfel a fost și încă este puternic dezbătută în literatura de specialitate și nu numai: Este posibil ca între un bărbat și o femeie, sau două femei și doi bărbați, atrași unul de altul, să existe doar prietenie sau doar iubire?.. și există cumva doar iubire, pentru că ceea ce simțim nu putem negocia?

Răspunsul la aceste întrebări necesită o discuție mai amplă. În primul rând, dacă două persoane sunt atrase una de alta într-un mod romantic, pasional, deja nu mai vorbim doar despre o relație de prietenie, deoarece natura sentimentelor lor devine una de iubire. Acest fapt arată că dacă între persoane există atracție ori dorință, relația de prietenie este depășită și se trece treptat la cea de iubire. Pentru o mai bună înțelegere a acestei situații, să avem în vedere următorul exemplu:

Un bărbat și o femeie care se cunosc de mult timp și care au fost colegi de liceu, sunt prieteni: își împărtășesc opinii, sentimente, participă la evenimente de divertisment și nu numai.

(Până aici cei doi se află într-o relație de prietenie). Dacă la mijloc, însă, apar sentimente romantice, situația poate avea două direcții. În primul rând, dacă doar unul dezvoltă altfel de sentimente,

vorbim deja despre o iubire neîmpărtașită. În acest caz, relația de prietenie a celor doi poate fi dezechilibrată din cauza apariției respectivelor sentimente, și transformată într-o formă a iubirii neîmpărtașite. În al doilea rând, dacă ambii încep să simtă mai mult unul pentru celălalt, apare în discuție o relație de iubire: apare dorința, pasiunea, care singure demonstrează depășirea relației de prietenie.

Prin urmare, între două persoane atrase una față de cealaltă nu poate exista doar prietenie, deoarece, prin simplul fapt că există acea atracție romantică, emoțională ori intelectuală, acele persoane nu mai pot purta „titlul” de doar prieteni.

Pe de altă parte, există posibilitatea ca între două persoane să existe doar iubire deoarece, fiind atrase una de alta, acestea sunt conduse de dorință și pasiune, sentimente definitive ale unei iubiri de natură romantică, sentimente dificil de controlat ori de ascuns pentru mult timp. Deoarece, din nou, nu putem negocia ceea ce simțim, și implicit nici iubirea, atunci persoanele, fie simt doar afecțiune și empatie una față de alta, fără nici o dorință ori atracție (caz în care am putea vorbi despre prietenie- Storge), fie simt și dorință și pasiune (caz în care vorbim doar despre iubire).

Astfel, și despre iubirea platonice vorbim în contextul în care sentimentul este reciproc și persoanele implicate, la fel ca și în celelalte tipuri de iubire, nu și-au propus să îl aibă sau nu l-au direcționat intenționat către o persoană anume. În acest sens, existența iubirii platonice generează moduri de manifestare atipice a sentimentelor: partenerii își exprimă iubirea conform unei înțelegeri care nu este rezultatul unui proces de negociere tradițional, ci ea există tocmai datorită naturii sentimentelor pe care ei le au. Astfel, cei doi nu au nevoie să își exprime neapărat dragostea prin contact fizic, își alimentează iubirea implicându-se în activități care să îi stimuleze intelectual.

Prin urmare, cei care iubesc platonice aleg să se bucure mai mult de frumusețea interioară a celuilalt, dar chiar dacă acest tip de iubire este unul aparte, ca să nu spun diferit, și el implică sentimente reale, iar sentimentele, indiferent de forma în care ni le exprimăm, nu le putem negocia. Propun astfel încă un mic exercițiu de imaginație: dacă am presupune pentru câteva secunde că iubirea platonice se

poate negocia într-un fel anume, am știi cumva ce anume ar trebui să negociem cu persoana iubită?

Vorbind în continuare de moduri în care ne exprimăm iubirea, putem considera câteva exemple pentru a demonstra că, indiferent dacă ne referim la iubirea față de prieteni, familie sau partener, sentimentul de iubire nu poate fi negociat, poate doar formele de exprimare ale acestuia.

Să luăm de pildă, ca exemplu iubirea față de părinții noștri. Am putea spune că prin simplul titlu de părinți aceștia și-au câștigat dreptul de a fi iubiți de copiii lor. Din nou însă, lucrurile stau puțin diferit. Noi nu putem iubi forțat pe nimeni, cel puțin nu cu adevărat.

Ne apreciem părinții și tot efortul pe care îl fac pentru noi, dar iubirea noastră pentru ei nu e condiționată de nimic. Este pur și simplu un sentiment care există înlăuntrul nostru, căruia nu îi căutăm explicații. Nu putem spune, te iubesc mai mult mama dacă o să îmi cumperi o mașină, iar mama la rândul ei să ne spună: dacă nu faci nimic pentru mine înseamnă că nu mă iubești, pentru că în acest caz cu siguranță nu mai e iubire ceea ce se negociază, ci pur și simplu se trece de la procesul de negociere la cel de manipulare. Mai mult, un exemplu și mai puternic care demonstrează că iubirea nu poate fi negociată, este dat de iubirea mamei față de copilul ei. Indiferent ce face, cum este, sau ce ajunge în viață copilul, o mamă își va iubi mereu copilul, din instinct, pur, sincer, fără condiții. Dacă iubirea s-ar fi negociat, iubirea mamei (cantitatea și calitatea ei) ar fi fost condiționată de acțiunile copilului: în funcție de ce și cum ar fi făcut acesta, ar fi primit mai multă sau mai puțină iubire.

Mai mult, deși condiția existenței iubirii este ca aceasta să fie împărtășită, un caz ce demonstrează faptul că nu e posibil să negociem iubirea, este cel în care sentimentele nu ne sunt împărtășite. Există multe situații, cu care de altfel cred că s-a confruntat fiecare dintre noi, în care indiferent cât de mult am iubi o persoană, acesta nu poate răspunde sentimentelor noastre în același mod. Ei bine, într-un proces de negociere normal, am purta o discuție cu persoana respectivă, o discuție în care să îi spunem despre sentimentele noastre, să îi propunem o convenție și să stabilim anumiți termeni prin care respectivul ne-ar răspunde la sentimente dacă la schimb noi i-am oferi altceva, alte beneficii. Cu alte cuvinte,

ar fi posibil să ajungem la o înțelegere cu persoana respectivă, utilizând diverse tactici, pentru ca ea să ne „iubească” înapoi, să încerce să ne împărtășească anumite sentimente. În realitate însă lucrurile stau puțin diferit. Deși ne place să credem acest lucru, noi nu putem alege obiectiv pe cine iubim și nici nu putem recurge la a face anumite târguri în ceea ce privește iubirea față de cineva.

Astfel, având în vedere aspectele expuse, se poate ajunge la concluzia că iubirea nu reprezintă un compromis, și nu ar trebui să fie o afacere. Sentimentul de iubire apare deseori în momentele în care ne așteptăm cel mai puțin, iubim în mai multe feluri, în etape diferite ale vieții, iubim mai mult sau mai puțin, nu știm exact de ce iubim și nici care e cel mai bun mod de a ne exprima; știm doar că iubim pur și simplu și ar trebui să încetăm să căutăm motive pentru ceea ce simțim.

Mai mult, în momentul în care, ceea ce defnim noi ca fiind iubire, ajunge să fie negociată în termeni de cum și cât, atunci putem afirma cu certitudine că ceea ce simțim nu se mai poate numi iubire, ci doar o relație de pe urma căreia ambele persoane beneficiază. În acest sens, datorită faptului că iubirea reprezintă un sentiment care de cele mai multe ori nu poate fi controlat într-un mod obiectiv, ea nu poate fi elementul unui proces de negociere, indiferent că vorbim despre iubirea față de familie, prieteni, sau față de partenerul de viață. Astfel, ținând cont de condiția existenței și exprimării iubirii, aceea de a fi împărtășită, și având ca și cadru de referință situațiile discutate anterior, se pare că atunci când, între persoane există sentimente de iubire împărtășite, ideea de iubire, manifestarea și materializarea ei se întâmplă pur și simplu: fără condiții, fără compromisuri în ceea ce privește cantitatea iubirii datorite sau primite, fapt ce ne arată încă o dată, că iubirea astfel nu se negociază, ci poate doar acțiunile de manifestare ale acesteia.

Așadar, a crede că putem negocia iubirea, indiferent de mijloacele utilizate, înseamnă să ne păcălim pe noi înșine, pentru că și dacă am presupune că persoana cu care ne-am dori să o negociem ar spune: da, te iubesc dacă..., ea tot nu ar fi capabilă să simtă.. lucru care nu face decât să demonstreze că iubirea adevărată nu poate fi negociată. Iar ceea ce se poate negocia intră de bună seamă în categoria de atipic.

CAP.3. TIPURILE NEGOCIERILOR

În fond negocierile sunt determinate de diverși parteneri, fapt ce contribuie la diversificarea negocierilor per ansamblu. Majoritatea negocierilor se desfășoară în arealul socio-economic iar diversitatea lor este creată de scopul urmărit, caracteristicile participanților, numărul lor, nivelul de desfășurare, obiectul discuției, etc. Din perspectiva procesului social abordat și domeniile social și economic, atunci negocierile pot fi economice, sociale, internaționale, politice, de mediere a conflictelor.

3.1. Negocierile economice

Problema negocierii afacerilor o găsim reflectată în diverse publicații a savanților economiști din întreaga lume. Aspecte ale negocierii pot fi văzute în lucrările economiștilor Adam Smith și David Ricardo. Astfel, în conceptele de diviziune a muncii, sunt reflectate ideile de comerț, tratative, negociere. În lucrările acestor savanți termenii „comerț” și „negociere” sunt utilizate drept sinonime. Comerțul este o formă de negociere, nu doar pentru că se finalizează cu o tranzacție, un contract, un act de vânzare sau schimb. În prezent comerțul reprezintă una dintre cele mai recunoscute forme de negociere în care sunt implicați aproape toți oamenii de pe glob. Suntem implicați în procese de negociere aproape zilnic în activitățile cotidiene. Comerțul este o activitate care se desfășoară atât la nivel microeconomic cât și la nivel macroeconomic. Caracteristic negocierii comerciale o constituie obiectul negocierii care este produsul sau serviciul. Particularitatea acestei negocieri constă și în faptul implicării echipei de experți în acest proces, fapt pentru care sunt negociate mai multe detalii asupra obiectului discutat precum: cantitățile, prețul, condițiile de livrare, proprietățile, modalitățile de vânzare, etc. Finalitatea negocierilor comerciale presupune asigurarea unor relații de lungă durată și o comunicare permanentă asupra livrării de informații suplimentare și utile desfășurării proceselor interne exemplu (lansarea produselor noi, obținerea feedback-ului, stabilirea ofertelor promoționale, etc.).

După număr aceste negocieri sun cele mai numeroase, iar

acest fapt a contribuit la perfecționarea procesului de negociere în avantajul optimizării și asigurării calității actului. Negocierea comercială este folosită într-o multitudine de situații de către persoanele fizice în viața cotidiană dar și de către persoanele juridice (întreprinderi comerciale) în procesele de organizare a activității, și în deosebi a celor de aprovizionare și comercializare. Organizarea profesională a negocierilor în cadrul companiilor duce nu numai la dezvoltarea performanțelor întreprinderii dar și la creșterea competitivității ei pe piață. Într-o economie de piață miza pe client este foarte importantă și constituie cheia de succes a oricărei întreprinderi mai ales a celor comerciale.

Negocierea comercială, spre deosebire de alte domenii – politic, social, diplomatic – are trăsături specifice, atât în privința desfășurării, precum și în ceea ce ține de strategiile și tacticile aplicate. O bună parte dintre activitățile de vânzare, la care participă două persoane juridice, reprezintă acțiuni de negociere. Cele mai importante trăsături sunt: capacitatea de a pregăti terenul, capacitatea de a gândi clar, rapid și în condiții de presiune, capacitatea de a se exprima, de a fi un bun ascultător, de judecată și influență, în general, integritatea, capacitatea de a convinge pe alții și răbdarea. Autorul Claudiu Coman caracterizează astfel negocierile: „sunt procese de comunicare prin care părțile își fac cunoscute interesele, prețurile, produsele și intențiile de cooperare”.

În cazul negocierilor comerciale sunt evidente două direcții: pentru tranzacții comerciale și cu consumatorii. Prin comunicarea cu clienții se obțin rezultate dorite în negocierile comerciale. Negocierile comerciale sau negocierile în viziunea lui Blythe J. (2005) constituie „orice oportunitate pentru partea interesată de a atinge obiectivul printr-o întâlnire accidentală sau cauzată de propriile interese și interesele unei terțe părți”. Negocierile comerciale pot fi: cunoașterea nevoilor și dorințelor pieței-țintă; Accentuarea calității și a performanței proprii dvs. oferte; oferi răspunsuri prompte în caz de contestație; determinarea încheierii unui contract de vânzare.

Strategiile și tactica de vânzare reprezintă o problemă serioasă pentru negociatori, deoarece sunt subordonate în principiu strategiilor de marketing. Încrederea se câștigă pas cu pas, de la

începutul adoptării unei strategii de vânzare până la sfârșitul implementării acesteia. Există trei moduri principale de a câștiga încrederea clientului în negocierile comerciale:

- încrederea primită; se bazează pe relațiile anterioare cu clientul, în care era convins de abilitățile vânzătorului și în special de persoana de încredere pe care o deține. Relația se bazează pe încrederea reciprocă și beneficiile ambelor părți. Acest tip de încredere este cea mai puternică opțiune.

- încredere transferată; În această situație, vânzătorul poate utiliza asistența oferită de un alt coleg, de un client mulțumit sau de o altă persoană care are încredere și poate să-i transfere vânzătorului. Cu toate acestea, chiar dacă vânzătorul capătă credibilitate, el nu va fi niciodată la fel de fiabil ca cel care a câștigat pe fondul său.

- încredere prin reputație; aceasta se bazează pe popularitatea și imaginea favorabilă a întreprinderii pe care o reprezintă negociatorul și, desigur, pe calitatea produselor sau serviciilor oferite. Reputația companiei este transferată negociatorului, care se bucură de mare succes în rândul clienților în comparație cu vânzătorii care lucrează într-o companie necunoscută sau cu o imagine defavorabilă la nivelul țintei.

În cadrul negocierilor comerciale, un negociator bun, talentat și cu experiență va pregăti sistematic și meticolos fiecare întâlnire cu un client. Deși, în principiu, fiecare întâlnire poate fi similară cu cea anterioară, există totuși diferențe semnificative datorate individualității fiecărei persoane. Fiecare client trebuie tratat diferit, adaptându-se strategiile și tactici în funcție de profilul său. În aceste negocieri, aceștia trebuie să se adapteze la comportamentul și cerințele clienților, deoarece fiecare potențial client are propria personalitate. Prin urmare, ar trebui să cunoască tipologiile de bază ale clienților și să dezvolte o strategie în conformitate cu aceștia.

Cele mai comune tipuri de cumpărători:

➤ Un om de afaceri se gândește doar la profit, consideră oferta vânzătorului ca o afacere care va fi câștigată, deoarece este interesat în principal de un preț variabil.

➤ Un optimist crede tot ce spune un agent de vânzări despre produse și o companie. Cu toate acestea, nu trebuie înșelat de așteptări, deoarece necesită adesea o argumentare atentă.

- Un pesimist nu crede că vânzătorul vorbește despre produse și / sau companie. Lipsa de încredere, el are nevoie de elemente foarte puternice ale credinței bazate pe argumente solide.
- Un om cu față dublu este convins de calitatea ofertei sau de nevoia unei achiziții, dar va încerca să amâne decizia de a cumpăra, deoarece are nevoie de garanții de la vânzător.
- Un nerăbdător nu are timpul sau dorința de a asculta întreaga conversație a vânzătorului. Vrea să cumpere rapid, chiar dacă acesta îl avantajează. Ocazie bună pentru vânzător!
- Un impulsiv funcționează aproape fără gândire, bazat pe impulsuri. El poate fi relativ ușor convins să accepte oferta, chiar dacă mai târziu descoperă că nu are nevoie de ea.
- Un arogant știe deja tot ce vrea să le prezinte vânzătorul. El consideră că opinia sa este cea mai bună și, prin urmare, pare să ignore vânzătorul. Acest lucru necesită multă răbdare și tact din partea vânzătorului.
- Un suspect nu are încredere în propunerea depusă, nici în agentul de vânzări. Pentru a accepta oferta este necesară o confirmare clară (de ex. Link-uri).
- Un dificil este întotdeauna încruntat și nemulțumit că este greu să te apropie de el, pentru că nu comunică și nu interacționează cu vânzătorul.

Părțile implicate în negocieri ar trebui să fie implicate activ, deoarece clientul nu va fi de acord să cumpere orice, doar acele produse de care are cu adevărat nevoie și îi sunt utile. Negocierile comerciale necesită un set complex de competențe.

3.2. Negocierea conflictelor

Diversitatea domeniilor de aplicare a procesului de negociere deseori confundă originea și fundamentele acestei științe. Implicarea negocierilor în soluționarea conflictelor este tratată drept parte componentă a jurisprudenței mai degrabă decât aspect de avantaj economic. Particularitatea unor asemenea negocieri este dată de prezența în negocieri a terței părți, care urmărește scopul de a împăca pe cei doi ce se află în impas. Astfel de procese de negociere sunt medierea și arbitrajul.

Medierea reprezintă o negociere asistată de un catalizator. În procedura negocierii se implică o terță parte care dirijează procesul de ajungere la un acord între cei doi parteneri implicați. Terța parte nu are interes din acord, doar facilitează ajungerea la acest acord. Prin acțiunile de facilitare se subînțelege crearea atmosferei în negociere, stabilirea procesului, înaintarea subiectului de conținut al negocierii, explică finalitățile posibile. Un proces de mediere prin negociere este o modalitate alternativă de a rezolva pașnic un conflict între parteneri cu ajutorul unei terțe părți. Medierea se bazează pe încrederea pe care părțile o acordă mediatorului, reglementată de lege, ca persoană capabilă să faciliteze negocierile între părțile aflate în conflict și să le ajute să o rezolve. Negocierile prin mediere sunt reflectate într-o soluție acceptabilă reciproc, eficientă și durabilă. Partenerii pot recurge la mediere voluntară, inclusiv după începerea procedurilor judiciare în instanță sau în arbitraj, în orice etapă, acordând astfel soluționarea oricărui conflict în materie civilă, comercială, familială, necontrolată, penală, precum și alte probleme, în conformitate cu condițiile prezentei legi. Numai comunicarea și negocierile pot media părțile efectiv dacă vor fi utilizate de către mediator metodele și tehnicile specifice corect, iar părțile vor coopera. Procesul de mediere are loc atunci când un terț neutru contribuie la un acord negociat.

Medierea reprezintă și o metodă alternativă de soluționare a conflictelor, considerat terță parte. El intervine în procesul sau atmosfera negocierii sau în conținutul negocierii. De fapt medierea reprezintă o încredere a părților în ajutorul acordat de mediator în facilitarea negocierilor și soluționarea conflictului prin obținerea unor soluții eficiente și durabile. Părțile implicate în conflict pot apela la mediator în orice moment al procesului sau impuși prin lege, iar procesul medierii nu poate dura mai mult de 3 luni de la data acceptării. Rezultatul medierii este înțelegerea semnată de către părți sau prin constatarea eșecului de mediere. Acest fapt se consemnează într-un proces verbal, în baza căruia se va forma textul acordului iar fiecare parte va avea câte un document la mână. Tipurile conflictelor negociate prin mediere este foarte divers: contracte de muncă, conflicte comerciale, conflicte civile, conflicte penale, conflicte de familie, etc.

Procesul de mediere trebuie să se desfășoare în condiții adecvate: spațiul corespunzător discuțiilor, loc neutru, ambianță liniștită intimă și primitoare.

Arbitrajul reprezintă terța parte care intervine în procesul negocierii cu impunerea soluției pentru conflictul dintre cei doi parteneri. Negocierile cu implicarea arbitrajului se desfășoară în cazul în care partenerii nu ajung la un consens o perioadă de timp, iar rezolvarea problemei este necesară. De regulă arbitrajul este necesar pentru negocierile care eșuează, iar terța parte stabilește regulile finale pentru părțile implicate și termenii stingerii obligațiilor.

3.3. Negocierile internaționale

Negocierea internațională se deosebește de altele prin finalitatea procesului și anume semnarea tratatelor, convențiilor sau a protocoalelor între diferite state. În domeniul economic la capitolul relații economice internaționale se identifică și negocierea contractelor internaționale care au ca obiectiv prețuri, cantitate, termeni și condiții de livrare, modalități de plată, etc. Negocierile internaționale cu tentă comercială se încadrează în relațiile de comerț exterior ale țării. Acestea pot iniția în cazul identificării unor interese pe plan internațional al agenților economici. Complexitatea negocierilor internaționale cu tentă economică impune cunoașterea legilor economice ce funcționează pe piața internațională. În scopul facilitării unor proceduri de negociere, pe piața mondială există stabilite anumite reguli cunoscute și aplicate pe anumite segmente bine stabilite, care nu mai necesită concretizare sau negociere, ci doar aplicare.

Negocierile internaționale cu tentă comercială joacă un rol important în societate și în viața economică a țării prin schimbul de avantaje reciproc avantajoase a surplusurilor interne cu cele externe și aprovizionarea industriei naționale cu materii prime deficitare sau inexistente pe piața internă. Cu toate că în acest proces se soluționează scoaterea produselor surplus din țară și introducerea unor produse lipsă pentru economia țării, statul are dreptul să se implice în reglementarea acestor tranzacții, iar negocierile internaționale vor fi asistate de unele interdicții sau condiții

suplimentare. Statul sprijină și încurajează acele importuri de materii prime deficitare, care nu vor crea concurență producătorilor autohtoni. În funcție de procese de facilitare putem menționa: politicile comerciale externe, scutițiile de taxe vamale, micșorarea impozitelor, scoaterea limitelor de import și altele. Prin intermediul misiunilor diplomatice statul va contribui la extinderea unor investiții în țările de interes al materiilor prime importate. Totodată statul este cointeresat ca industria să se dezvolte la nivel național și prin intermediul exporturilor, prin acesta face tot posibilul să promoveze politici comerciale externe de promovare a exportului.

Un ajutor considerabil în susținerea negocierilor internaționale a fost oferită de Camera Internațională de Comerț, care a elaborat condiții de livrare internaționale folosite în comerțul internațional, care au simplificat procesurile de negociere a contractelor internaționale. Regulile de livrare reprezintă unele dintre cele mai anevoioase în negocieri, pentru că reprezintă asigurarea transferului în siguranță a mărfurilor de la vânzător la cumpărător, iar acesta presupune niște costuri. Stabilirea mai multor modalități de livrare asigură selectarea în procesul de negociere a acelor condiții reciproc avantajoase financiar pe care le poate onora partenerul, iar riscurile neprecizării unor clauze este redus la minimum. Pe parcursul anilor regulile INCOTERMS au fost modificate și perfecționate în asigurarea unor condiții bine organizate, fapt ce a ușurat desfășurarea tratativelor dintre părți pe mai multe activități. Avantajul regulilor INCOTERMS constă în faptul că acestea nu facilitează nici un partener sau țară în parte și reduc riscurile neînțelegerilor sau a litigiilor.

Negocierile internaționale se disting prin particularitățile culturale ale partenerilor implicați în negociere, dar și prin posibilitățile de impune tradițiile și regulile noastre în joc pentru acceptare. Succesul unor asemenea negocieri se consideră cunoașterea cât mai bine a partenerului, tradițiilor, modului de gândire, comportamentul, regulile, valorile, etc. Procesul unor asemenea negocieri este destul de complicat și poate fi inițiat cu oficialități în dependență de nivelul ierarhic și rangul ce va permite acceptarea unor asemenea discuții. Evident negociatorii vor apela la stilurile de negociere pentru a cunoaște și a înțelege modul în care

vor reacționa în procesul negocierilor.

Un reprezentant al negocierilor internaționale îl constituie – diplomația. Relațiile diplomatice joacă un rol important pentru procesul de negociere internațională. Una dintre afirmații despre diplomație sună “Diplomația este definită ca management a relațiilor internaționale prin negociere”.

3.4. Negocierile sociale

Negocierea socială este o parte cu caracter special, care nu se deosebește după componenta geografică, culturală sau economică în procesul de organizare. Aceste negocieri sunt între reprezentanții sindicatelor și patronatelor cu sau fără implicarea Guvernului, acesta fiind influențată de relația bipartit sau tripartită. Particularitatea negocierilor sociale este transformarea lor într-un sistem de dialog social cu scopul luării în considerație a intereselor tuturor partenerilor sociali. Riscurile unor negocieri nereușite pot provoca conflicte cu urmări negative de tipul confruntărilor, violenței sau grevelor. Complexitatea unor asemenea negocieri poate fi la nivel național la nivel de ramură, la nivel teritorial, la nivel de entitate. Toate negocierile au aceleași obiective: remunerarea muncii și condițiile de muncă. Scopul negocierilor sociale este următorul: crearea condițiilor de muncă și a ocupării forței de muncă; reglementarea relațiilor dintre angajatori și angajați; stabilirea regulilor pe care se bazează relațiile dintre angajatori sau organizațiile patronale și organizațiile de lucrători. Negocierea colectivă este un proces organizat pe baza principiilor, procedurilor și metodelor; competitiv, ceea ce ar trebui să conducă la consens și nu la victorie pentru ambele părți; interacțiunea, coordonarea și coordonarea diferitelor interese, reciproc avantajoase; axat pe un obiectiv specific, exprimat în încheierea unei convenții, un contract colectiv de muncă; etc.

Negocierile sociale sunt influențate de actori interni și externi precum:

<i>Factori interni</i>	<i>Factori externi</i>
<ul style="list-style-type: none"> - nivelul de organizare a sindicatului - voința de a organiza manifestări - capacitatea financiară de susținere a sindicatului - personalitatea liderului sindical - experiența echipei de negociatori - prezența tacticii și a strategiei 	<ul style="list-style-type: none"> - nivelul indicatorilor macroeconomici ai țării - raportul dintre salariul real, mediu pe economie și minimum de întreținere - climatul politic - cadrul legal - posibilitățile întreprinderii - importanța ramurii de profil

Negocierile sociale la fel ca și celelalte sunt dominate de informație, timp și puterea de influență. Caracteristicile acestor dominante sunt puțin diverse față de alte tipuri de negocieri. Astfel informațiile sunt culese prin intermediul surselor secundare și anule sondajele de opinii ale angajaților. În așa mod fiecare angajat va tutea constitui o putere de decizie în rezultatul negocierilor sociale. Drept surse de informare pot servi și datele statistice privind situația socio-economic la nivel național și pe industrie precum sunt: PIB-ul, inflația, șomajul, salariul mediu pe țară, nivelul minim de existență, costul forței de muncă, programe de dezvoltare etc. La fel sunt considerate surse importante și situația economico-financiară de la întreprindere precum: rapoartele financiare, salariile angajaților, personalul, concurenții, clienții și partenerii, necesități de formare, investiții, planuri de dezvoltare etc.

Deținerea acestor informații vor contribui la sporirea puterii de negociere; posibilitatea de a fixa obiective și strategii mai realiste; siguranța în relație cu partenerul; lărgirea ariei de opțiune prin descoperirea anticipată a unei alternative; etc.

Timpul pentru negocierile sociale poate deveni o dimensiune strategică prin faptul că: poate fi utilizat pentru întreruperi frecvente odată ce au fost obținute niște avantaje sau nu se poate ajunge la un consens; încercarea de a pune partenerul în dificultate prin blocarea argumentării; formularea unor obiective sau direcții artificiale pentru a câștiga timp în căutarea soluțiilor, etc.

Puterea influenței, reprezintă un subiect foarte dificil de obținut în negocierile sociale pe motiv că acestea se desfășoară în format bipartit sau tripartit. În cazul în care este doar reprezentantul

patronalelor și salariații puterea de influență poate fi acționată din partea statului sau cu argumente în folosul statului. În situația negocierilor tripartite în care statul devine membru cu drepturi depline la masa de negocieri, puterea de influență devine tot mai complicată.

Parteneriatul Social – sistem de raporturi stabilite între salariați (reprezentanții salariaților), angajatori(reprezentanții angajatorilor) și autoritățile publice respective în procesul determinării și realizării drepturilor și intereselor sociale și economice ale părților (CM, 2003). În acest context parteneriatul social se identifică în ideea de asociere și cu cea de acțiune colectivă. Funcțiile parteneriatului social sunt: consultarea, negocierea, aplicarea actelor legislative, adoptarea deciziilor, aplanarea și soluționarea și monitorizarea. Drept suport legal pentru dezvoltarea parteneriatului social sunt Convențiile Internaționale. În Republica Moldova la baza parteneriatului social stau: Codul muncii (Legea nr. 154-XV din 28.03.03, Titlul II Parteneriat social în sfera muncii); Legea privind organizarea și funcționarea Comisiei Naționale pentru consultări și negocieri colective (nr. 245 din 21.07.2006); Concepția pentru dezvoltarea sistemului de dialog social. (HG nr. 356 din 26.04.1999); precum și legile: sindicatelor, patronatelor și guvernului.

Rezultatul negocierilor sociale reprezintă contractul colectiv de muncă. Un contract colectiv de muncă este un act juridic care reglementează relațiile de muncă și alte relații sociale dintr-o unitate, încheiat de reprezentanții acestora în scris între angajați și angajator. Conținutul și structura contractului colectiv de muncă sunt determinate de părțile care participă la negocierile sale, și anume: reprezentanții angajaților și angajatorul. Atingerea obiectivelor în negocierile sociale se datorează potențialului de organizare strategică. Acesta oferă mai multe elemente, cum ar fi:

- Stabilirea priorităților și obiectivelor;
- Orientarea către negocieri - se referă la corectarea comportamentului echipei de negocieri: situația, metoda de negociere, forma și conținutul mesajelor, evitarea tacticii etc.
- Selectarea mijloacelor de acțiune în timpul negocierilor - se referă la: stabilirea unui „scenariu” al negocierilor; selectarea

structurii negocierii (locul, ora, procedura); alegerea argumentului bazat pe principii și fapte;

➤ Stabilirea componenței echipei de negocieri;

➤ Găsirea de soluții pentru schimb sau reducere - se referă la posibile schimbări de orientare în timpul negocierilor prin luarea unor decizii cu privire la continuarea sau încheierea negocierilor.

În negocierile sociale sunt utilizate așa strategii ca: competitiv, dominare, cooperant, evitare și cedare. Modelul clasic de cooperare, în care părțile nu oferă concesii reciproce, ci încearcă să rezolve problemele fundamentale ale relațiilor dintr-o poziție obiectivă, este cel mai utilizat. În acest sens, problemele sunt identificate, cauzele sunt identificate cu precizie și soluțiile sunt în parteneriat social.

3.5. Negocierile politice

Negocierile politice reprezintă un domeniu mai nou comparativ cu celelalte tipuri de negociere. Acesta a apărut din necesitatea impunerii programului de partid partenerilor de coaliție sau de guvernare. Mai nou în condițiile actuale se poate auzi despre negocierile politice, că ar fi un obiectiv de partajare a funcțiilor și pozițiilor de demnitate publică din stat.

Un alt gen de negocieri politice se identifică prin soluționarea unor conflicte militare pe teritoriul unui stat sau între state. Aceste negocieri de regulă în lume se organizează cu prezența mediatorilor, dar și mai nou cu prezența observatorilor.

CAP. 4. OPERAȚIONALITATEA NEGOCIERILOR

4.1. Importanța și caracteristicile negocierilor

Negocierile au venit în viața contemporană parcurgând o experiență de secole dobândită prin experiență și învățare, rămânând cu același sens de înțelegere reciproc avantajoasă între toți cei implicați în discuții. Acestea pot fi tratate drept instrumente în maina omului pentru satisfacerea oricărei necesități atâta timp cât diplomația îi va permite să convingă partenerul în satisfacerea acesteia. Evident că succesul negocierilor depinde doar de comportamentul individului, exclusiv de potențialul căruia depinde transformarea acestui proces într-un câștig.

Creșterea actualității și importanței negocierilor este exclusiv datorită unor factori economico-sociali. În acest context menționăm următoarele direcții:

- Rolul de soluție la problemele complexe de orice ordin apărute între diferiți agenți economici sau țări;
- Lărgirea arealului de activitate a agenților economici în zone foarte extinse și diversificate;
- Mărirea numărului de parteneri de afaceri prin creșterea concurenței și competitivității partenerilor implicați în discuții;
- Contribuirea la diversificarea diviziunii muncii la nivel internațional;
- Asigurarea unui schimb comercial extern echitabil și în condiții reciproc avantajoase expuse în procesul negocierilor;
- Diversificarea modalităților de stabilire a relațiilor dintre parteneri printr-un număr mare de tehnici de contractare;
- Dezvoltarea spiritului de concurență și competitivitate pe diferite segmente ale pieței;
- Deschiderea accesului la mărfuri deficitare pentru unele părți ale lumii.

Importanța negocierilor este redată de fenomenul social și impactul acestuia pentru soluționarea problemelor. Fenomenul social implică comunicarea drept formă a comportamentului uman care se poate desfășura între indivizi în particular și între părți ale societății în general. Pe de altă parte însăși negocierile constituie uneori

principala caracteristică a comportamentului societății. Totodată nu este exclus ca contextul social în care se desfășoară negocierile să fie un factor atât de influent în care rezultatul negocierii să depindă de acest fapt, iar comportamentul uman să depindă exclusiv de aceasta. Fenomenul social este important atât în faza prenegocierilor, cât a negocierii și cel mai important post negociere. Societatea a fost inițiatorul intereselor și misiunii negocierilor și la fel societatea devine beneficiarul negocierilor. Asigurarea unui loc a comportamentului uman în societate permite identificarea unui comportament definitoriu în procesul de comunicare dintre indivizi. Crearea de către procesul negocierii unei valori societății este la fel un mecanism de rotație a intereselor dintre societatea și individ.

Crearea spiritului de competiție și concurență sunt la fel un semn al negocierilor. Desfășurarea negocierilor ca proces organizat în care nu persistă conflict și confruntare nu poate fi definit decât o competiție în care învinge cel mai iscusit. Spiritul competiției este transmis de către participanți prin utilizarea anumitor proceduri, strategii, tehnici și tactici bine aplicate și la momentul potrivit. Aplicarea tehnicilor specifice negocierilor contribuie la formarea unor negociatori experimentați și ceruți în procesele ulterioare. Competiția dezvoltată în negociere, transformă părțile implicate în concurenți și dezvoltă spiritul competitivității.

Finalitatea concretă a negocierilor reprezintă o importanță așteptată a procesului. Teoretic finalitatea reprezintă o armonizare a intereselor participanților la discuție. Ambii parteneri semnând acordul, consemnează voința și creează vizibil opinia posibilei atingeri a obiectivului propus. Doar în condiții private se va determina adevărata satisfacere a grupului de lucru față de proces și rezultate. Orice victorie sau înfrângere devine o modalitate de perfecționare și un stimul pentru manifestare ulterioară mai bună și mai rezultativă. Experiența acumulată de către parteneri fie victorioși sau mai puțin încântați impune o pregătire către ulterioarele negocieri cu o grijă mai mare. Aceasta le va permite să-și prezinte propriile poziții mult mai clare, să prezinte argumentele potrivite poziției celuilalt partener, să asculte contraargumentele și să deducă judecăți pentru a ajunge la soluții constructive, iar în final vor putea formula decizia care la va satisface obiectivul procesului de

negociere. Evident că cineva în negociere cedează mai mult, iar cineva câștigă mai multe, important ca soluția acceptată pe final să satisfacă toți partenerii implicați, fapt ce va considera o negociere reușită. Nu toți participanții la discuție consideră că divergențele trebuie transformate în obiective negociabile, fapt pentru care negocierile iau o tentă de proces cu dificultate. Negociatorii experimentați cunosc faptul că nu este cazul de forțat nota, dacă se dorește de ajuns la un consens și dacă se respectă ca parteneri. Profesioniștii nu încearcă să beneficieze de părțile slabe ale partenerului pentru a prevala, fapt care pierde spiritul competiției și care demonstrează superioritatea în mod direct.

Excelența în negocieri – reprezintă noțiunea mai nouă acordată procesului de sistemele de calitate. Calitatea procesului de negociere vine în constatare nu în planificare, motiv pentru care nu pot fi planificate acțiunile partenerilor, ci doar în unele cazuri intuite. Raportul de calitate se manifestă în rezultatele obținute mai degrabă și în eficiența implementării soluției.

4.2. Modalitățile negocierilor

În literatura de specialitate toate definițiile negocierilor se polarizează în două direcții cel de proces dinamic și cel de acțiune de confruntare. Ambele direcții formează un mecanism al mișcării elementelor implicate, iar conjunctura, direcția, avantajele și finalitatea vor depinde de capacitatea celor ce dirijează aceste mecanisme. Fie ca negocierile au destinația unor contracte de vânzare-cumpărare, soluționare a unor conflicte social-economice sau politice, încheierea unor acorduri, tratate sau convenții internaționale, negocierile se caracterizează ca distributive (câștigător/învingător), integrative (câștig/câștig) și raționale.

Negocierile distributive

Misiunea negocierii este determinată de asigurarea procesului operațional pe care îl desfășoară. O altă interpretare a negocierii distributive este relația câștig-pierdere. Una dintre părți este sortită pierderii, fapt ce denotă caracterul opus al partenerilor de negociere. Reprezintă un proces dur, uneori provocând sentimente negative sau de neîncredere în propria victorie. Finalitatea acestor

negocieri este stabilită de o victorie indiferent prin ce metodă va fi impusă sau obținută. În condițiile economice dure, fiecare constată în concurentul său un adversar care vrea să-i ocupe locul, iar acest fapt îi determină să joace deseori agresiv asemănător unor animale sălbatice. Procesul operațional al negocierilor distributive nu permite compromisurile, iar costurile și riscurile sunt jucate crud și nemilos cu însăși câștigătorii. Acest proces operațional nu este unul tocmai recomandat de către negociatori, fapt pentru care există condiții în care faptul de constatare a învingătorilor este evident din start, mai ales când merge vorba de un anumit tip de concurență. Există și anumite tactici pentru a face să cedeze partea interesată în victorie, dacă totuși negociatorul a reușit se insufla suspiciuni sau îndoieli în privința subiectului părții adverse.

Negocierile distributive sunt categorice, care alege doar între câștig/pierdere. Aceasta corespunde unui joc cu sumă zero și ia forma unei tranzacții în care o parte nu poate câștiga, iar cealaltă nu pierde. Fiecare misiune către un partener vine în detrimentul acordatorului și al celuilalt. Negocierile se desfășoară cu doi adversari cu interese opuse și se transformă într-o confruntare de forțe, în care una dintre părți trebuie să câștige. Orice concesie este un semn al slăbiciunii și orice atac de succes este un semn de forță. Scopul negocierilor va fi un acord care să nu țină seama de interesele partenerului și care cu atât mai bine, cu atât mai puternic va lovi inamicul. În astfel de negocieri, finalitatea va fi determinată în mod decisiv de echilibrul de putere dintre parteneri, adică de forța de negociere a părților în conflict. Cea mai gravă consecință a acordului în astfel de condiții este că părțile defavorizate nu vor dori să-l respecte, încercând să se răzbune.

Printre tacticile recomandate acestui tip de negociere pot fi menționate:

- Controversa este condusă prin minusuri constante și o abatere sistematică de la subiect;
- Atacuri de putere;
- Manevre retorice bazate pe ascunderea, deghizarea intențiilor, ascunderea adevărului și blamarea inamicului;
- Descalificarea din cauza necinstirii, asaltul unei persoane și ridiculizarea.

Negocierile integrative

Negocierile integrative operează de regulă pe formula câștig-câștig. Această relație permite participanților să atingă diverse aspirații, să valorifice toate oportunitățile, să înțeleagă partenerul în problemele sale și să ofere șanse egale pentru victorie. Acest proces este bazat pe calități ca toleranța, respectul reciproc, încredere. Paradoxal că în asemenea condiții negocierile sunt acceptate de ambele părți fără a fi demonstrată propria poziție. Procesul de negociere seamănă mai mult cu o discuție a unor parteneri și nu a unor adversari. Acest comportament le permite să obțină avantaje reciproce prin inventarea unor acțiuni noi, prin valorificarea tuturor ideilor, prin convingerea partenerilor în avantajele obținute, prin acțiunile comune organizate în atingerea obiectivelor.

În cadrul negocierilor integrative, aspirațiile și interesele partenerului sunt respectate; chiar dacă vin împotriva intereselor proprii. Negocierile se bazează pe respect reciproc și toleranță pentru diferențele de aspirații și opinii. Avantajele negocierilor de integrare sunt legate de obținerea de soluții mai bune și mai durabile, părțile se simt mai bine și relațiile dintre părți sunt consolidate. În același timp, acest tip de negocieri creează, mențin și consolidează relațiile de afaceri pe termen lung și de afaceri și definește fiecare dintre părțile la negocieri pentru a-și schimba obiectivele și a-și ajusta cerințele pentru a rezolva interesele comune. Această viziune de negociere ocolește și evită situațiile de conflict, iar atmosfera negocierilor este caracterizată de încredere și optimism. Odată ajuns la un acord, el are toate șansele să fie respectat, deoarece ambele părți câștigă și susțin decizia și acordul la care a ajuns.

Tipurile caracteristice ale negocierilor integrative pot servi cele comerciale, internaționale, sociale.

Negocierile bazate pe rațiune

Negocierile bazate pe rațiune ocupă un loc aparte în procesul de negociere. Identificarea rațiunii și a umanității în perioada actuală este o realizare a dezvoltării globale. Necesitatea de apelare la acest sistem de negociere a fost realizată datorită noilor valori în societate și în lume, în care s-a decis să se promoveze pacea. Evident că asemenea gen de negocieri pot fi doar în situații de conflicte

internaționale sau naționale. Un asemenea proces de negociere este bazat pe sentimente, motivații și preocupări ale părților implicate. Negocierile se desfășoară în limitele regulilor, legilor, normelor morale, bazate pe dovezi științifice, teoretice și practice similare. Organizarea unor asemenea negocieri se realizează în prezența unui arbitru neutru, care are responsabilitatea de penalizare a partenerilor ce încalcă normele morale, iar condițiile în care se desfășoară negocierea trebuie să nu fie parte a uneia dintre parteneri.

Negocierile raționale sunt cele în care părțile nu numai că intenționează să facă concesii sau să obțină concesii de consens bazate pe pozițiile subiective ale negocierilor, dar, de asemenea, încearcă să rezolve litigiile semnificative dintr-o poziție obiectivă diferită de cea a ambelor părți.

Pentru aceasta, este necesar să se definească în mod clar interesele reciproce în cadrul unei transparențe și sincerități complete, fără a recurge la cea mai mică ascundere sau suspiciune.

Tabelul caracteristicile comparative ale negocierilor distributive, integrative și raționale

	negocierea		
	distributivă	integrativă	rațională
Obiectiv	victorie	Relații de parteneriat	soluție
Participanți	adversari	parteneri	Parteneri și mediatori
Comportament	dur	colaborare	neutru

Pentru a sublinia caracteristicile dominante ale celor trei tipuri de negociatori, autorii propun următoarea evaluarea comparativă a acestora este prezentată în tabel.

CAP. 5. STILURI DE NEGOCIERE

5.1. Stilurile personale

Stilurile personale în negociere sunt reprezentate de cele cinci stiluri de comunicare ale persoanei în raportul dintre dominanță și fire slabă.

Stilul emotiv este caracteristic persoanelor sociabile și cu dominanță puternică. Aceste persoane sunt foarte buni negociatori. În procesul de negociere foarte des folosesc strategiile de cooperare și compromis. Negociatorii ce abordează un anumit stil sunt înnașcuți pentru aceste procese pentru că au capacitatea de convingere foarte puternică. Reprezintă niște oratori expresivi, folosind în discursuri gesturile în deosebi mâinile și mimica feții. Au modul de exprimare foarte repede și reprezintă niște oameni foarte dinamici. În comunicare preferă mai mult relațiile informale dar sunt orientate spre acțiuni de risc în luarea deciziilor. Nu sunt persoane conflictuale necăutând la comunicarea înflăcărată.

Stilul dominator este caracteristic persoanelor care nu sunt sociabile dar au dominanță puternică. Negociatorii întruchipează niște persoane serioase cu grad înalt de responsabilitate, decise și credibile. Comunică exprimând opinii clare deseori vorbesc repede, dar sunt fermi și fără a gesticula, au expresia feții serioasă. În procesul negocierii sunt foarte greu de abordat și comunică cu un oarecare efort. Acesta este negociatorul care va ridica cele mai multe și mai mari pretenții fiind totodată foarte grijuliu în exprimare. Ca persoană este ferm, dur și impunător cu toate că se arată că rămâne adesea indiferent. Acest stil este folosit doar în cazurile când se necesită abordarea autoritară.

Stilul reflexiv este persoană cu sociabilitatea scăzută și cu dominanța scăzută. În procesul de negociere se bazează pe strategia de evitare fapt pentru care se pot manifesta în rol de membru al echipei decât negociator desemnat. Exprimată de acest stil persoana este una perfecționistă, ordonată și minuțioasă. În comunicare vorbește încet selectând foarte îndelung cuvintele, abordând foarte atent subiectele. Aproape că nu gesticulează impunându-și un control puternic asupra emoțiilor. Nu este genul de om pentru a lua decizii,

iar dacă este impus o va face lent și deseori întârziat. Nu poți conta pe ei ca pe parteneri de conversație.

Stilul îndatoritor este persoana foarte sociabilă și puțin dominantă. Aceste persoane nu sunt recomandabile pentru negocieri, iar stilul abordat se manifestă doar prin strategii de cedare. Cu toate că dispun de abilități bune de comunicare au capacitatea de convingere doar bazată pe prietenie. Nu pot lua decizii și nici nu se manifestă pentru această activitate, sunt retrași din acțiunile de frunte. Nu sunt dispuși să folosească puterea, preferă să se supună regulilor. Sunt un caracter răbdător dar cedează pozițiile foarte ușor.

În general, abordând aceste stiluri ale personalității putem concluziona că negociatorii încearcă să-și impună unul dintre aceste stiluri în circumstanțe anumite. Este periculos pentru partenerii de discuție când unul îmbracă un comportament necaracteristic și încearcă să manipuleze sau să comunice mai ușor. Recomandabil este de a se manifesta în procesul negocierilor cu stilul personal doar adoptând flexibilitatea. Aceasta presupune o modalitate de a-și impune conștient dar controlat cizelarea propriului stil prin atitudine, gesticulare, discurs, etc. să se manifeste în fața partenerului.

	Stil emotiv	Stil dominant	Stil reflexiv	Stil îndatoritor
comportament	expresiv	Atitudine serioasă	Preferă ordinea	Cedează ușor
comunicare	Comportament dinamic	Exprimă opinii clare	Se exprimă în manieră formală	Nu se afirmă
decizie	Decizii orientate spre risc dar are putere de convingere	Ea decizii de manieră hotărâtă și rigidă	Ea decizii lent sau întârziate	Nu pledează pentru luarea deciziilor
Concluzie	Negociator bun	Negociator solicitat	Executor și nu negociator	Negociator nerecomandat

Sursa: elaborat de autori

Nu există stiluri bune sau rele, există preluate de către

negociatori în procesele de comunicare cu partenerii și cele neutilizate pentru discuții.

5.2. Stiluri de negociatori

Stiluri de negociere europene

Încă din cele mai vechi timpuri s-a constatat că cine este informat acela este înarmat. În acest context înainte de a intra într-o discuție cu cineva, este firesc să te documentezi asupra partenerului. Acest fapt a stat la formarea unor tipare ale negociatorilor în dependență de factorul geografic. Negocierile în arealul european sunt unele dintre cele mai diversificate, motiv al diversificării de naționalitate. Acestea fiind reprezentate de stilul francez, englez, suedez, german, italian, olandez, rus, etc. Francezii ca negociatori sunt caracterizați din punct de vedere ca naționaliști, familiiști, ce prioritate față de clasa socială, critici față de societatea în care trăiesc, cu simțul umorului, considerând negocierea drept o competiție. Englezii se dau drept persoane reci, cu studii de o superioritate, se bazează doar pe concepte, foarte chibzuiți, calculați dar se țin de cuvânt, vin în negociere bine documentați și dețin o verticalitate de fier. Germanii sunt foarte corecți, exigenți, serioși, calmi, profesioniști, politicoși, educați, punctuali, concentrează eforturile pentru a obține cel mai bun, pot ceda, respectă protocolul, pot să se pună uneori în pielea partenerului. Italienii cunosc piața și comerțul foarte bine, sunt direcți și deschiși, sunt emotivi, inventivi, flexibili, impulsivi, supărăcioși, foarte optimiști, au simțul umorului și apreciază la partener acest moment, ospitalieri, gentili, apreciază cunoașterea tradițiilor lor, apreciază protocolul. Rușii indeciși, fără spirit de decizie, cedează în cazurile când observă că pierd, negociază cu valori înalte, se respectă ierarhia, consideră întâlnirile ca ședințe formale, corecți, cu spirit de autocritică, neînfricați, cu simțul umorului, cu protocoale.

Caracteristica stilurilor de negociatori europeni

Europa de est	Europa centrală	Europa occidentală
Precauți Receptivi la preț Bunul simț al	Dificili Obositori Tergiversează	Spirit de competiție Buni experți, profesioniști

umorului Serioși Utilizează tacticile Preferă partenerii cunoscuți	negocierile Indeciși Caută porțițe de scăpare Preferă partenerii cunoscuți	Naționaliști, Politicoși Apreciază simțul umorului Punctuali Deciși
--	---	---

Sursa: elaborată de autori

Stiluri de negociere americane

Americanii se deosebesc în negocieri conform celor două continente. Americanii de nord sunt pentru o concurență și competitivitate reală, iubesc confortul claritatea lucrurilor și eficiența, se manifestă ca prieteni și persoane care respectă legea, î-și asumă riscuri mari deoarece sunt protejați de arbitrajul SUA, se simt liber în discuții, nu respectă protocolul, nu au vestimentația corespunzătoare procedurii, nu este clar cine este șeful, sunt minuțioși în detalii, nu sunt precauți, punctează pe factorul uman. Negociatorii latino-americani sunt prietenoși, ospitalieri, foarte lenți și cu multe amânări, vorbesc mult și discută despre familie, pot recurge la emoții pentru a te convinge, dau dovadă de politete, mereu fac comparații cu alte oferte sau puncte de referință, pot asculta părerea partenerilor, târăgănează timpul, preferă întâlnirile neoficiale.

America de nord	America de sud
Organizați	Persoane prietenoase, calde
Punctuali	Nepunctuali
Împărtășesc riscul	Lăudăroși
Oferă dacă oferi	Simulează
Pun accent pe claritate și eficiență	Se bazează pe comparații
Iubesc confortul	Afaceri lente
Decizii rapide	Deciziile nu le aparțin

Sursa: elaborată de autori

Stiluri de negociere occidentale

Negocierile orientale sunt foarte tipice mediilor de origine și foarte stranii procesului de negociere. Arabii sunt indeciși iar da nu înseamnă că acceptă dar este echivalent cu poate, foarte emotivi, supărăcioși, emoționali, expresivi, nu acceptă critica, ospitalieri,

evită discuțiile despre membrii familiilor, dau dovadă de onoare, respectă statutul, nu acceptă refuzul, pot renegocia unele aspecte pe care le-au câștigat deja, pun religia mai presus de tot și ești obligat să-i respecti, au intuiție bună. Africaniii sunt foarte creduli, prietenoși, privesc timpul ca un instrument flexibil, sunt suspecti în toate, nu sunt punctuali, membrii echipei nu sunt selectați după principii de profesionalism dar după grad de rudenie sau statut, sunt școliți și cunosc afacerile dar unele afirmații nu coincid cu realitatea, principalul argument se consideră încrederea între parteneri, gesticulează mult și sunt foarte indeciși. Chinezii au o tradiție bogată în arta negocierilor astfel ei au un orgoliu în procesul negocierilor, nu le place să piardă deci trebuie convins că a câștigat, nu se iau decizii de unul singur, nu au dreptul la greșeli, nu pot valorifica mai multe alternative deci trebuie să fie doar una din care să selecteze, au încredere doar în persoane recomandate.

Orientul mijlociu	Africa	Asia
Expresivi	Complicați	Educație și cultură
Emoționali	Șmecheri	Putere și respect
Supărăcioși	Profită de situații	Orgoliu național
Obositori	Orgoliu național	Simțul umorului
Enervanți	Suspicioși	rafinat
Respectă obiceiurile	Nu se grăbesc	Experiență și
Pun accent pe onoare și statut	Abordare generală	răbdare
Revin la subiecte convenite	Pun accent pe relații de prietenie	Echipe numeroase
		Negocieri greoaie
		Nu negociază cu cărțile pe față

Sursa: elaborată de autori

CAP. 6. PROCESUL DE NEGOCIERE

6.1. Pregătirea negocierilor

Negocierile reprezintă un proces mai mult bazat pe operațiuni de pregătire decât de comunicare propriu zisă. Necesitatea pregătirilor pentru procesul de negociere este redat atât de procedură cât și de situația economico-socială în care se desfășoară. Se vehiculează foarte mult că există factori de care ar depinde rezultatul negocierilor precum climatul favorabil de muncă, selectarea reușită a locului negocierilor, stabilirea corectă a ordinii de zi, atragerea atenției la detaliile comunicării nonverbale, etc. Pregătirea negocierilor nu trebuie să se transforme într-un proces exagerat în care se uită de scopul și obiectivul acesteia.

Rolul documentării scopului și obiectivelor negociate cu referință la piața și domeniul la care se referă aduce o plus valoare negociatorului în procesul argumentării și prezentării explicațiilor. Obținerea informațiilor corecte și precise poate fi prin mai multe metode, unele dintre care necesită efort și timp.

Dacă apare necesitatea negocierii, indiferent de tipul acesteia seriozitatea și atitudinea față de acest proces trebuie să persiste. Succesul în obținerea unor condiții avantajoase în procesul negocierilor depinde de aceste pregătiri. Pregătirea constă în mai multe tipuri de acțiuni precum pregătirea tehnică, pregătirea informațională, pregătirea moral-psihologică, etc.

Pregătirea tehnică înglobează mai multe tipuri de activități utile, care per total dau o rezonanță procesului de negociere. La aspectul tehnic se referă acțiunile manageriale de planificare – organizare – coordonare a proceselor. Stabilirea obiectivelor în conformitate cu scopul negocierii, asigură o derulare continuă a activității procesului de negociere, care nu va permite pierderea timpului și tensionarea situației. Partenerii vor înțelege că au în față persoane cointeresate în desfășurarea dialogului, competente și care urmăresc atingerea unui consens. La pregătirile tehnice se atribuie și convenirea asupra locului desfășurării negocierilor, la care se va atrage o deosebită atenție. Comoditatea, accesul, atmosfera, ambianța, dotarea sunt doar unele dintre elemente la care se va atrage

atenția în perioada pregătirii tehnice. Aspectul pregătirii tehnice include și studierea problemei pentru negociere și pregătirea membrilor echipei de negociere, care trebuie să fie reprezentanți ai domeniilor ce se vor supune discuțiilor pentru a putea concretiza elementele specifice cu persoane competente. Există necesitatea simulării negocierilor de către echipă pentru a identifica lipsa unor instrumente.

Pregătirea informațională constă în acumularea surselor suficiente de informație pentru purtarea negocierilor până la cele mai mici detalii. O parte importantă a documentării este consacrată studierii partenerului și a obiceiurilor, stilurilor de negociere caracteristice. Cunoașterea formalităților de protocol, tradițiilor, unor cuvinte de salut în limba de origine a partenerului va aduce plus valoare procesului de negociere încă de la faza inițială. Documentarea prealabilă a procedurii de negociere va organiza mai bine echipa și nu va crea confuzii în declarații sau expuneri.

Pregătirea moral-psihologică se referă la factorul uman. Negociatorul trebuie să fie calm, sigur pe sine, concentrat pe subiectul și obiectul negocierii. Indiferent de locul pe care îl ocupă în echipă să fie cu un plan pregătit în față pentru a se putea ghida. În cazul în care a mai participat la negocieri va analiza comportamentul și va trage concluzii pentru a evita greșelile. Ridicarea moralului membrilor echipei înainte de negocieri este un bonus al reușitei.

Pentru o siguranță a procesului de negociere este necesar de controlat niște acțiuni tehnice sau logistica negocierii. Asigurarea elementelor tehnico-organizatorice reprezintă 50% din succesul negocierii. Unele elemente din procesul tehnico-organizatoric sunt:

- numirea șefului echipei de negociere și formarea echipei de către șef;
- stabilirea locului, datei și orei inițierii negocierilor (foarte important de precizat fusul orar);
- organizarea condițiilor de transport, cazare și masă;
- asigurarea suportului necesar pentru deplasare, vize, transfer, formalități documentare, etc.
- formarea programului zilei de muncă și agrement a participanților la negociere;
- alegerea și pregătirea cadourilor pentru participanții la

negociere;

- asigurarea unor condiții de rezervă în cazul unor force-major.

Numirea șefului echipei de negociere este de fapt delegarea sau semnarea mandatului de negociere. Mandatul de negociere este un document oficial prin care se delegă funcția de reprezentare și instrucțiunile de negociere. Acest document se expune asupra obiectului negocierii și caracteristicilor lui generale, obiectivele superioare și minim acceptabile, componența echipei de negociere și rolurile de echipă, locul desfășurării negocierilor, data și ora inițierii, perioada de desfășurare, bugetul și altele. Mandatele de negociere pot fi folosite și ca tactici de negociere, în deosebi în cazul negocierilor internaționale în care se motivează că se simte necesitatea consultării cu administrația. Dacă momentul despre limita împuternicirilor nu a fost discutat la ședința de inițiere, atunci poate fi folosită această tactică sau pentru crearea unei noi reprize de negociere sau pentru crearea unei presiuni asupra partenerului. Mandatul de negociere este confidențial, iar accesul la informații este limitat pentru că deține și informații cu privire la strategii tehnici și tactici aplicate dar și informații privind concurenții.

Locul, data și ora negocierilor joacă un rol deosebit pentru procesul negocierilor. Este foarte important ce rol joacă locul negocierilor, te simți oaspete sau gazdă. Acasă te simți mai încrezut și mai plin de susținere și forță, dar există și dezavantaje precum, oferirea prea multor detalii partenerilor de negociere asupra proceselor tehnologice, asupra pieței interne, prețurilor de cost, etc. Cea mai optimă variantă este teritoriul neutru, care poate oferi poziții egale partenerilor, iar în unele cazuri selectarea reușită poate asigura succesul. Data negocierilor este una ne semnificativă pentru economiști, dar una cu sens pentru cei pasionați de astre și ghinionști. Selectarea datei se va face consultând uzanțele și obiceiurile ba chiar zilele de odihnă și sărbătorile. Ora inițierii negocierilor este importantă nu doar din considerente de atitudine personală dar și din considerente de comoditatea prezentării în timp la discuții. Cu ora se poate manipula durata sau perioada negocierilor, în deosebi când acesta este stabilită în apropierea orei de masă sau de închiderea instituției. Inițierea negocierilor stabilește

și perioada de durată a reprizei de negociere, care trebuie să fie convenită de parteneri de comun acord.

6.2. Negocierea

Negocierea reprezintă perioada de discuții, stabilirea a regulilor și condițiilor pentru contract, acord, memorandum, etc. cu finalitate scrisă consemnată de toți partenerii înscrși în negociere. Procesul inițiază cu deschiderea oficială, discutarea subiectelor până la atingerea unui consens și finalizează cu închiderea oficială. Există negocieri de durată, care de fiecare dată se vor finaliza cu semnarea de către parteneri a subiectelor negociate până la acel moment, iar reluarea negocierilor se va realiza nu de la punctul inițial dar de la punctul de oprire. Toate negocierile se vor înregistra sub forma unor procese verbale, prin care se va afirma prezența sau discuția unor subiecte dar și a unor rezultate. În procesul negocierilor fiecare partener va apela la diverse tehnici, tactici și strategii de negociere. Acestea pot fi selectate preventiv sau pot fi preluate în timpul negocierii, important ca participanții să păstreze calmul, respectul, politețea, protocolul și consecutivitatea procedurilor. În procesul negocierilor toți participanții fac anumite presupuneri în condițiile informațiilor deținute, care pot crea capacitatea de a intui presupunerile partenerilor de discuție.

Procesul negocierilor poate fi reluat de fiecare dată în cazuri în care nevoile și dorințele uneia dintre părți au fost ignorate sau neglijate. Orice negociere pornește de la fiecare parte cu interesele și aspirațiile sale directe sau indirecte. Nu toți partenerii de afaceri declară tacit dorințele pentru a putea obține unele avantaje pe domenii pe care partenerul nu cunoaște că sunt de interes și le cedează cu efort mic.

În procesul negocierii comunicarea dintre parteneri devine nu doar o discuție cu schimb de păreri, dar și un pas în care se ajunge la o voință. Această treaptă a procesului de negociere poate fi tratată ca o acțiune de cedare, compromis, argumentare, colaborare, conciliere, evitare sau autoritate.

Cedarea este considerată o acțiune a învingătorului, doar că în procesul de negociere acesta poate fi tratată ca voință a

partenerului convins de renunțarea la numite pretenții. Înțelegerea dezavantajelor privind înaintarea în negociere, partenerul cedează în interesele părții respective una sau mai multe poziții, care la fel pot fi considerate drept o strategie.

Compromisul este una dintre cele mai practicate realizări ale procesului de negociere. Realizarea intereselor reciproc avantajoase se poate de realizat prin oferirea de compromisuri sau acceptarea lor în procesul negocierilor. Foarte des această strategie este folosită de către partenerii de afaceri care au intenții serioase de a cumpăra sau între partenerii internaționali, care au nevoie reciproc de sprijin în soluționarea problemei.

Argumentarea este modalitatea de a demonstra capacitatea de convingere și dominanța în procesul de negocieri. În argumentare, limita dintre adevăr și fals este foarte aproape, iar un negociator iscusit foarte repede poate interpreta un subiect dacă a fost pus alături de o afirmație falsă sau una adevărată. Puterea cuvântului reprezintă argumentarea, mai mult decât atât nu poate fi explicată această etapă de convingere a partenerului.

Colaborare este un stil recomandat a fi folosit atunci când părțile supuse discuțiilor sunt impunător de însemnate pentru toate pozițiile implicate în discuții și nu este permisă găsirea unor concesiuni. În acest mod, obiectivul deziderat se referă la conlucrarea mai multor puncte de opinie într-un întreg, defel ca și fiind pregătită să o formuleze înființarea și/sau menținerea unei relații stabile și impunătoare.

Concilierea este genul împăciuitoare poate fi recomandabil pentru utilizare în consecințele în care stabiliți că dacă eșuați în acțiunile dumneavoastră sau totuși doriți să manifestați ca fiind un individ cu verticalitate: Ca atare, folosind acest gen, doriți ca să conferiți încredere drept o maniera eficientă a problemelor următoare și, îndeosebi, să vă reduceți pierderile pentru acele cazuri în care postura vă este serios periclitată.

Evitarea este în caz de, ori după situație în care ai demarat discuții la teme globale puțin însemnate pentru toți partenerii sau ați rezumat că nu există șanse să vă satisfaceți scopurile înaintate. Tot acest gen este recomandabil să-l utilizați atunci când manifestă agravare în timp negocierea sau este superioară poziției reale pe care

puteți miza, pe moment puteți soluționa neînțelegerea cu partenerii mai pozitiv sau mai real când este necesar mari rezerve de timp pentru a înțelege și decide în rezultat.

Autoritatea este cazul în care responsabilitatea o poartă negociatorul ce poate manifesta rezultate în cazurile în care se dictează să acționați foarte accelerat și ferm, care să permită cel puțin prin consternație partenerul în comunicări. De asemenea genul dat poate fi utilizat și în situații care remarcați și sunteți preciși că aveți echitate în acțiunile personale spre succes, interlocutorul lipsit de șansă doar dacă se va demonstra cooperant. Poziția dumneavoastră pentru control este capabilă să provoace partenerul, foarte des la constatarea de pace, de colaborare.

Există punctul culminant în procesul negocierii când partenerii pot intra într-o dilemă de natura în care nici una dintre aceste acțiuni nu vor fi potrivite.

Orice negociere este precedată de o finalitate în dependență de caracterul, obiectivul, tipul ei, care facilitează realizarea acesteia. Acestea pot fi acorduri, convenții, tratate, protocoale, contracte, proiecte, etc.

Acordul conform dicționarului explicativ român este „ACÓRD - Înțelegere, învoială, convenție etc. între două sau mai multe părți în vederea încheierii, modificării sau desființării unui act juridic.” Cele mai populare sunt acordurile comerciale în care două țări stabilesc condiții reciproc avantajoase privind impozitele, tarifele, comerțul preferențial sau liber pentru a le facilita reciproc. Acordurile ajută la dezvoltarea exporturilor și importurilor pentru părțile semnatare. Valoarea acordului comercial este consemnată și de stabilirea măsurilor de pedeapsă pentru încălcarea regulilor stabilite, fapt ce diminuează neînțelegerile. Avantajele acordurilor pentru parteneri sunt valorificate și de protecție internațională și de dezvoltarea durabilă a cooperării și parteneriatelor. Prin acorduri, țara asigură o siguranță în desfășurarea negocierilor la nivel microeconomic dar și stimulează crearea unor relații de colaborare de lungă durată. La nivel macroeconomic acordurile pot servi garanții în negocierile împrumuturilor internaționale. Pe plan mondial cele mai utile sunt acordurile multilaterale și bilaterale.

Tratatul – conform dicționarului explicativ român este

„TRATĂT, Înțelegere scrisă încheiată între două sau mai multe state, în vederea determinării, într-un anumit domeniu, a drepturilor și a obligațiilor părților contractante sau în scopul stabilirii unor norme juridice ce trebuie respectate în relațiile dintre ele; acord internațional, convenție internațională”. În condițiile negocierilor tratatele au valoarea mai redusă decât a acordului. Dimensiunile tratatului se pot reduce și la nivelul entităților internaționale, care se pun în condiții de asumare a unor obligații ce le vor respecta în condițiile stabilite de acest document. Asumarea unor obligații în calitate de membru al tratatului presupune respectarea lor sau răspunderea în cazul încălcării înțelegerii. Tratatele nu pot fi unilaterale precum pot fi unele acorduri. Exemplu de tratate: „Tratatul de la Paris (1951), semnat în 18 aprilie 1951 între Belgia, Franța, Germania de Vest, Italia, Luxembourg și Olanda a creat Comunitatea Europeană a Cărbunelui și Oțelului”; „Tratatul de la Roma prin care a fost instituită Comunitatea Economică Europeană (EEC) și a fost semnat de Franța, Germania de Vest, Olanda, Italia, Belgia și Luxemburg la 25 martie 1957”.

Convenția interpretată de dicționarul explicative drept „CONVENȚIE - Înțelegere, acord între două sau mai multe state, instituții sau persoane cu privire la anumite probleme sau la anumite obiective”. Convenția are drept acțiune convenirea asupra unor probleme sau obiective. Dacă acordurile presupun stabilirea mai multor reguli de comportament ale partenerilor contrasemnați, atunci convenția vine să clarifice anumite probleme din contextual unei activități mai complexe la care nu s-a venit de comun acord per ansamblu. Convențiile pot fi semnate sau ratificate în cazul acceptării ulterioare ca modalitate de soluționare a unei probleme. Astfel de exemple pot servi convențiile din domeniul muncii pe care Republica Moldova le-a ratificat și ele au devenit atât parte componentă a cadrului legal național cât și bază fundamentală în procesul negocierilor sociale între patronate și sindicate.

Protocolul este „PROTOCOL - Act, document în care sunt consemnate rezoluțiile unei adunări, ale unor dezbateri, ale unei conferințe internaționale; document diplomatic cu valoarea unui acord internațional, care cuprinde hotărârile luate la o conferință internațională”. Deci acesta poate fi atât un document nou ca rezultat

al unei întâlniri, cât și o completare a unui acord sau tratat semnat anterior.

Contractul „CONTRÁCT - Acord încheiat, ca urmare a înțelegerii intervenite între două sau mai multe persoane (fizice sau juridice), pentru crearea, modificarea sau stingerea unor drepturi și obligații în relațiile dintre ele; act, înscris ce consemnează acest acord; convenție”. Contractul reprezintă documentul oficial sau dovada încheierii unui acord între două părți cu descrierea detaliată a solicitărilor fiecărei părți. Indiferent dacă contractele au valoare și în formă verbală, semnarea unui contract scris este practic aplicat în toate negocierile. Negocierea contractului presupune mai multe etape:

1. prezentarea modelului standard de contract cu toate compartimentele;
2. completarea informațiilor cu caracter tehnico-financiar cu referire la tranzacție;
3. tehnoredactarea contractului în una sau mai multe limbi de circulație internațională și în limba de origine a părților;
4. discutarea prealabilă în ședință și coordonarea înainte de discuțiile în procesul negocierii;
5. coordonarea cu ultimele detalii din ședința de negociere;
6. semnarea oficială a contractului
7. prevedere post negociere – realizarea contractului.

Contractul nu este doar o promisiune a partenerilor de afaceri în ceea ce presupune onorarea obligațiilor, dar și un parteneriat, o confidență și o relație de lungă durată. Contractele negociate au acoperire juridică și pot fi disputa unor litigii prezentate în instanță de judecată.

În rezultatul abordărilor anterioare conchidem că negocierile în contextul situațiilor atipice pot fi inițiate sub pretextul diverselor probleme, iar oportuna abordare va fi în contextul metodei de soluționare. Autorii au propria viziune asupra acestei proceduri și propun parcurgerea unor etape prezentate sub formă de schemă figura 3.

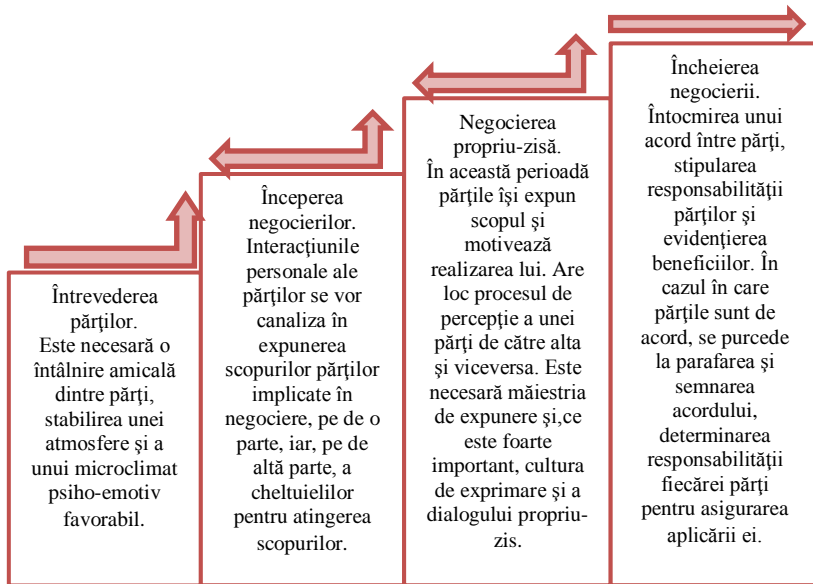


Figura 2. Etapele procesului de solutionare

Avantajul metodei se referă la negocieri și la sporirea eficienței negocierilor prin aspect psihologic emotiv pozitiv, motivația încheierii acordului, sociologizarea acordului, asigurarea implementării și aplicării lui în practică și prin folosul social al acordului. Metoda dezvoltă proiectul de negocieri de la Harvard – oameni, interese, opțiuni, criterii prin aspecte psihologice, umaniste, motivaționale, și de utilitate

6.3. Post negocierile

Finalitatea procesului de negociere încă nu înregistrează succesul, principalul efort abia urmează să fie realizat. Important în această fază ca toate argumentele aduse în fața partenerului să devină realitate, iar condițiile negociate să fie onorate în termeni și cu costurile stabilite. Asigurarea realizării fiecărui punct negociat va transforma partenerul într-un client credibil, iar negocierile ulterioare se vor desfășura cu un grad de încredere mai mare, sau nici nu va fi nevoie de negociat.

Există negocieri ale căror finalități reprezintă niște garanții, asigurări sau condiții de respectat. Nu există diferență între aceste negocieri, există valoare a acestor negocieri, în unele cazuri persistă viața și integritatea umană. Onorarea obligațiilor unor tratative, negocieri sau acorduri este o datorie, care în caz de nerespectare poate fi adusă în instanță pentru claritate, fapt ce nu merită toate eforturile depuse.

CAP.7. NEGOCIATORUL

7.1. Calități atribuite unui negociator bun

Evident că procesul negocierii este un rezultat realizat de factorul uman. Este greu de asigurat portretul unui negociator universal, dar totuși unele puncte cheie sunt importante. Negocierea contribuie la identificarea talentului și abilităților native ale persoanei ca potențial negociator, iar fundamentele teoretice ale acestora le permite să învețe și să capete experiență. Negociator ca specialitate în nomenclatorul profesiilor există în contextul relațiilor internaționale sau de diplomație cu toate că în nomenclatorul specialităților educaționale încă nu a fost definit.

Apariția negocierilor și a negociatorului se face din contextul identificării indivizilor, care vor să caute soluții, să-și impună părerea asupra subiectelor, să caute oferte reciproc avantajoase, să soluționeze conflicte sau să caute acorduri comune. Negocierile deseori pot lua trăsăturile oamenilor, care prin comportamentul lor foarte divers și complicat dau tentă instrumentelor utilizate. Cunoașterea comportamentului uman, presupune acumularea informațiilor utile în caracterizarea unui anumit tip de om-negociator. Faptul că o parte de succes al negocierilor este atribuit negociatorului nu concretizează anumite calități personale sau impersonale ale acestuia. Faptul că fiecare din noi are comportament, trăsături și abilități individuale nu permite formarea unui portret model al negociatorului motiv pentru care fiecare comportament este influențat și de mai multe consecințe. Fiecare dintre noi suntem în afară de angajați ai unor relații de muncă și niște indivizi cu propriile aspirații și ambiții.

Calitățile negociatorului sunt apreciate în procesul negocierilor și ca lider de echipă. În calitate de lider el trebuie să se manifeste ca:

- un bun exemplu pentru colegii de lucru;
- să fie capabil să elaboreze planul negocierii;
- să poată elabora proiectul contractului, acordului, tratatului, etc.
- să poată delega funcțiile în cadrul echipei;

- să identifice atuurile colegilor de echipă;
- să conducă efectiv o ședință;
- să poată sintetiza ideile;
- să ridice moralul colegilor;
- să poată lua decizii în orice situații;
- să valorifice potențialul fiecărui coleg;
- să finalizeze lucrul inițiat.

Evident că nu fiecare poate fi în rolul de negociator, dar oricine poate fi parte a echipei. În condițiile economiei de piață cu concurență și experiență internațională este destul de dificil să fii un negociator bun. Astfel pentru un negociator bun se solicită următoarele calități: competențe profesionale (economice, tehnice, etc.), competențe sociale, etică și moral, capacitate de convingere, verticalitate, flexibilitate, analitică. Foarte des în rol de negociator este delegat administratorul entității sau fondatorul, aceasta fiind cea mai gravă greșeală. Evident dacă acesta deține calitatea de bun negociator este salutabil, dar dacă el merge doar ca reprezentant al entității atunci negocierile sunt pierdute. În negociere nu există scuze, nu există șanse, nu există mai încercă, dacă nu vii cu tema de acasă pregătită, atunci vei fi taxat și asta va fi cea mai dură lecție. Nu oricine poate purta responsabilitatea pentru întreaga echipă sau pentru întreg procesul. Doar un negociator are capacitatea de a unifica strategiile, tacticile și de ași manifesta stilul personal. O persoană cumpătată cu potențial de autocontrol și gestionarea optimă a situațiilor dificile poate duce la niște decizii corecte și avantajoase. Indiferent de cât de bune nu vor fi strategiile, sfaturile, opiniile, explicațiile experților miza cea mare este bazată pe negociator în răspunderea pe case și-a asumat-o. Rezultatele obținute sunt doar consensul strategic al negociatorului, indiferent de responsabilitățile delegate subordonaților. Un rol important îl are și capacitatea de a face față presiunilor în procesul negocierii din partea oponenților. Doar o persoană cu potențial, puternică poate atrage atenția convenită tuturor participanților la negociere. Pentru succesul negocierilor este faptul ca negociatorul să poată convinge pe toți că au luat decizia cea mai corectă, inclusiv singur să fie convins de câștigul și de prioritățile negociate. Un loc important îl joacă aspectul legal atât față de onorarea obligațiilor, cât față de aspectele tehnice ale

produsului, dar și condițiile legale de desfășurare a schimbului. Negociatorul cu alte cuvinte trebuie să fie o persoană dezvoltată multilateral, sau în condițiile de pregătire către negociere să se documenteze în așa mod ca să cunoască toate detaliile cu referire la produs, serviciu sau proces. Cunoașterea aspectelor tehnice ale procesului de negociere este suficient pentru a fi un bun negociator, iar termenul de expert în domeniu nu are legătură cu acest fapt. Abilitățile manageriale de lider vor contribui la mobilizarea efortului echipei de lucru și asigurarea unui proces eficient al negocierilor. De competența negociatorului este soluția și finalitatea, iar detaliile sunt munca membrilor echipei. Eficientizarea muncii negociatorului este asigurată și de performanțele tehnologiilor informaționale, factor decisiv în consultarea rapidă și efectivă a unei cantități considerabile de informație fără a părăsi locul negocierilor. Acest fapt impune negociatorul la deținerea competențelor pentru utilizare a celor mai performante tehnologii. Centralizăm caracteristicile unui negociator bun drept următoarele:

1. Inteligență.

Capacitatea rațiunii de a stabili legități și face legături între fenomene controlate de suportul de informații deținute. Negociatorul are nevoie de inteligență pragmatică pentru a putea obține succes în acțiunile inițiate, acceptând compromisuri și urmărind comportamentul adversarului.

2. Logică.

Procesul de folosire a rațiunii pentru a întreprinde acțiuni bazate pe legitățile matematice și informatice. Gândirea logică poate eficientiza procesul decizional, poate prezenta alternative pentru soluții și poate evalua ofertele propuse în procesul negocierilor.

3. Răbdare.

Această calitate este primordială în negociere, dacă ai răbdare vei afla și părerea oponentului. Deseori se poate intra în impas dacă la fiecare argument vei avea contraargument fără să ai răbdarea de a asculta. Răbdarea este necesară mai mult pentru negocierile complicate internaționale unde sunt implicate persoane mai puțin integre sau vizibil incompetente.

4. Rezistență.

Negocierile pot fi procese de durată sau cu implicarea mai

multor actori care devin foarte solicitante din punct de vedere fizic, iar epuizarea poate provoca nervozitate sau diminuarea concentrației. Alți factori care pot influența procesul negocierilor sunt schimbările climaterice, fusul orar, mâncarea, stresul profesional, etc.

5. Adaptarea rapidă.

Obținerea unor rezultate pozitive ține de capacitatea negociatorului de a se adapta la condițiile propuse de partenerul de discuții. Această calitate va permite negociatorului să fie pregătit pentru orice situație neprevăzută. Cei care nu sunt flexibili au toate șansele să se trezească în condiții de blocaj.

6. Sociabilitate.

Însăși procesul negocierilor reprezintă o comunicare. Indiferent de care sunt informațiile, documentele și ofertele dacă nu sunt prezentate corect și nu sunt argumentate nu vor prezenta nici interes și nici nu se va câștiga încrederea partenerului dacă nu se va discuta. Nu oricine are talentul de a purta conversații cu partenerii de negocieri, iar cei care o vor face vor fi mai tari pe poziție.

7. Concentrare.

Concentrarea asupra procesului de negociere nu trebuie să fie influențată de factori ca oboseala, bariera de limbă sau cantitatea de informații inutile aduse de către partener pentru a dezbate atenția negociatorului. Pentru a evita astfel de situații concentrația trebuie să fie maximă și inclusiv să fie mobilizată și echipa pe această notă.

8. Simțul umorului.

Este o calitate care are foarte mult de câștigat la cei care o dețin. Negocierile sunt niște procese stresante pentru organismul omului, iar o doză de zâmbet scoate tensiunea. Uneori când echipa este dezamăgită sau are un moment dificil o glumă reușită poate mobiliza sau detașa de la gândurile de demoralizare.

Aceste calități nu sunt prezente în fiecare angajat – potențial negociator, dar ele pot fi dezvoltate și asumate ca per ansamblu să întruchipeze modelul perfect al negociatorului. Lipsa unei persoane înzestrate cu astfel de calități din cadrul firmei nu este o problemă, pentru că un negociator bun poate fi invitat să reprezinte o parte. În selectarea unui negociator extern se va atrage atenția la astfel de aspecte:

onestitate	Persoana trebuie să fie integră și să reprezinte interesele celui care îl angajează fără a crea precedente sau pierderi.
etică	Profesionalismul se va manifesta nu doar la etapa selecției dar pe tot parcursul negocierilor. Trebuie dat dovadă de corectitudine, competență și respect față de parteneri.
apartenență culturală	Preferabil ca reprezentantul în negocieri să aparțină acelorași valori culturale cu cei care îl solicită adică origine, rasă, religie, educație, etc.
instruire tehnică	Recomandabil să fie competent tehnic în materia pe care o va negocia, altfel nu va fi capabil să pună accentul pe detalii.
motivație	În afara faptului că este o persoană angajată și va fi remunerat, important ca să fie și o motivație morală sau o plăcere de a negocia.

Procesul de identificare a negociatorului perfect va depune mai mult efort pentru că acesta va fi înzestrat de caracteristici, calități, abilități aptitudini, etc.

Calități recomandate pentru un bun negociator sunt:

- încrederea în sine – acesta presupune o voință atât de puternică încât pe nici o secundă nu va permite adversarului să se simtă superior. Va fi convins pe toată perioada negocierilor că este susținut de o echipă de profesioniști care vor sugera doar soluții calitative și eficiente.

- capacitate de a asculta – se presupune că negociatorul își respectă interlocutorul atunci când vorbește. Dar este necesar pentru a înțelege clar cerințele partenerului, dacă e cazul pentru a se plasa în locul partenerului sau pentru a-i cunoaște exact nevoile pentru a putea folosi eficient strategiile și tacticile în confrunt cu el.

- abilități manageriale – pentru a putea planifica, organiza, coordona, motiva și controla lucrul echipei de negociere. Totodată a se manifesta ca un lider – manager ce va fi urmat de colegii săi din echipă în confruntările cu partenerii de negociere.

- capacitate de a lua decizii – nu doar de unul singur dar și împreună cu colegii de echipă. Negocierile se deosebesc mai mult pe aspectul deciziei, anume prin luarea deciziei comune, unde fiecare

dintre experți au dreptul să-și expună viziunea și să convingă conducătorul echipei de negociere în corectitudinea, importanța și necesitatea luării deciziei înaintate.

- operativitate în lucru – ce presupune a răspunde repede provocărilor printr-o reacție imediată tactică și corectă. Este potențialul de a respinge sau accepta o ofertă din partea partenerului implicat în negocieri.

- capacitatea de influență și insistență – asupra deciziilor luate în procesul negocierilor sau a unor detalii, elemente neesențiale. Importanța fixării rezultatelor negociate la finele zilei de lucru în cazul negocierilor de lungă durată, pentru a putea trece la următoarele etape și pentru a asigura riscul întoarcerii la subiectele negociate deja.

Aptitudinile negociatorilor sunt predominant inteligente și includ: inteligență, observație, memorie, intuiție, rațiune, logică, spirit analitic, capacitatea de a alege și de a sintetiza, previziune, claritate, clarviziune și altele. În literatura de specialitate autorii definesc trei tipuri de aptitudini ale negociatorului: simple, complexe și speciale.

Aptitudini simple	Aptitudini complexe	Aptitudini speciale
Observația	Inteligența	Științifice
Atenția	Memoria	Analitice
Reacția	Imaginația	Organizaționale
Interesul	Gândirea	Artistice
Apresiasi	Logica	Decizionale
Prudența	Creativitatea	Risc
Percepția	Intuiția	Psihologice

Inteligența se manifestă ca un factor comun în orice proces intelectual, funcție comună de adaptare la noile condiții de mediu, bazată pe înțelegere. Observația constă în percepția intuitivă a unor lucruri specifice prin vizual, auditiv, tactil, etc. Rațiunea este capacitatea de a înregistra, salva și reproduce diverse evenimente trăite și observate. Gândirea constă în combinarea amintirilor și reprezentărilor stocate definite de legile logicii. Intuiția este interconectarea de imagini sau conținut specific determinate de legile psihologice subiective. Atenția este o funcție de reglare și calibrare a

corpului și de concentrare asupra experiențelor care preced și însoțesc dezvoltarea proceselor de cunoaștere și acțiune.

Abilitățile unui individ se formează de-a lungul vieții prin cunoștințele și experiența acumulată, prin studiile realizate, etc. În calitate de abilități recomandate pentru negociatori putem stabili următoarele:

Acumulate prin cunoștințe	Acumulate prin experiență	Dobândite
Studii	Hotărâre	Personalitate
Comunicare	Integritate	Siguranță în sine
Perfecționare	Inițiativă	Rezistență
Legislație	Autodisciplină	Verticalitate
Utilizarea TIC	Experiență	Autoritate socială
Comportament	Ambiție	Empatie

Astfel personalitatea negociatorului implică o serie de abordări și abilități care, atunci când sunt pozitive, reprezintă variabilele optime ale activității, iar atunci când sunt negative, îi determină eșecul.

7.2. Spiritul de echipă al negociatorului

Majoritatea negocierilor se realizează în echipă. Prezența echipei conferă încredere, asistență multilaterală, eficiență. Echipa de negociatori se formează de către șeful desemnat pentru negociere în dependență de obiectivele propuse, complexitatea tranzacției și condițiile în care vor avea loc discuțiile. Datorită faptului că procesul de negociere este unul de comunicare în care se vor prezenta argumente, dovezi, explicații, replici, comentarii, etc., efectiv o singură persoană nu poate opune rezistență. Formarea echipei presupune intuirea tuturor pericolelor și contraargumentelor partenerului și pregătirea a câte un membru al echipei pregătit și bine documentat pe domeniu. Echipele pot fi constituite și din 20 de membri dacă complexitatea tranzacției o cere, atenție doar că fiecare membru din echipă trebuie să fie valorificat nu doar de formă. Optimizarea numărului de membri reprezintă o experiență a șefului echipei de a participa în alte negocieri.

Pregătirea profesională a membrilor echipei este importantă.

Persoanele trebuie să mai fie cu gândire logică flexibilă, tacticoși cu cel puțin o participare în proces de negociere. Trebuie să dețină un comportament adecvat să nu provoace suspiecții să nu abordeze subiecte ce nu țin de obiectul negocierilor și să nu vorbească neîntrebați. Este bine ca printre membrii echipei să se regăsească persoane cu spirit analitic bine dezvoltat și cu o bună creativitate. Membrii echipei se vor pregăti de negociere în ședințe de simulare cu separarea rolurilor membrilor de echipă în care vor fi puși în situații de stres, tensionate cu reflectarea unor procese adevărate celor la care se vor supune. Modificarea componenței echipei este permisă în cadrul negocierilor, doar că pentru o eficiență maximă acesta poate fi optimizată încă în faza pregătirilor. Foarte important ca membrii echipei să se formeze ca un grup unit cu același obiectiv, să fie preocupați de aceleași probleme, să se cunoască reciproc, să cunoască rolul fiecărui membru în proces, să nu existe divergențe de opinii privind obiectivele.

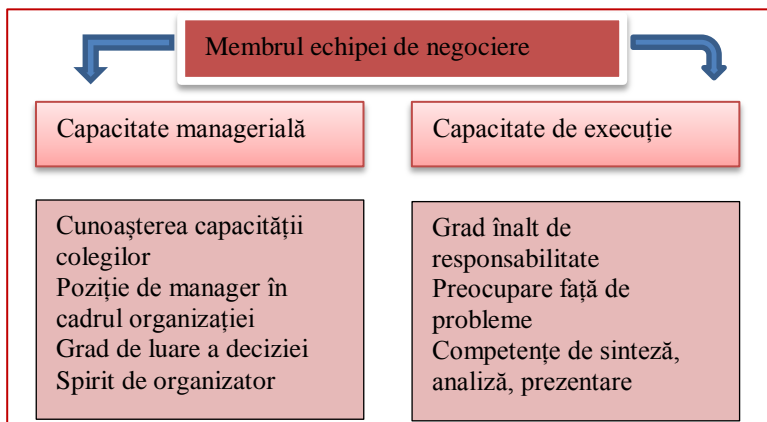


Figura 3. Caracteristicile membrului de echipă

Formarea echipei, este exclus decizia negociatorului delegat ca șef de echipă. Din mai multe raționamente optimizarea numărului de membri este importantă. Dacă negocierilor se vor desfășura în străinătate atunci se vor mări cheltuielile pentru negocieri din considerentul transportului, deplasărilor, cazării, asigurări medicale, perfectarea actelor, suportarea condițiilor climaterice, etc. Dar și în

condițiile când echipa desfășoară negocieri în țară este cazul să fie optimizată. Din considerentul confidențialității, organizării și coordonării manageriale dar și din considerente financiare se recomandă selectarea unui număr de membri ai echipe foarte select. Avantajul echipelor mici de negociere constă în mobilizarea rapidă, comunicarea concisă și adoptarea deciziilor rapide.

Spiritul de echipă creează condiția de mobilizare a membrilor într-un front comun. Membrii echipei vor fi redirecționați în aplicarea tacticilor luate de către negociatorul delegat, iar consultările în echipă vor fi făcute în cazurile abordării subiectelor noi. Negocierile vor decurge în timpul planificat și fără tergiversare atunci când consultările în echipe sunt minime, iar echipele nu sunt numeroase. Atunci când echipa este numeroasă nu se reușește cu ușurință ajungerea la consensuri pe diferite subiecte, fapt ce derulează anevoios procesul negocierilor, iar partenerii pot să se obosească și să înceteze procesul. Cu cât grupul este mai restrâns cu atât posibilitatea de a decide asupra tacticilor și tehnicilor utilizate în proces va fi mai rapidă. O echipă mobilizată va permite cu ușurință să decurgă transmiterea informațiilor în grup și citirea pe diagonală a reacțiilor date de colegi privind importanța acestora. Spiritul de echipă este important și în opunerea rezistenței tentativelor adversarilor de a dezbină, de a crea învrăjbire sau situații de conflict. Indiferent de atitudinea față de persoană, membrii echipei se vor manifesta ca o unitate – forță ce va rezista tuturor provocărilor, iar după finalizarea procesului se vor clarifica toate problemele de pe interior. Foarte important ca adversarii să vadă că echipa de negocieri este unită și demonstrează integritate fapt ce le va crea impresia de o forță și un partener puternic.

Factorii externi care pot crea dificultăți în crearea spiritului de echipă sunt deseori neglijați sau involuntari. Unul dintre aceștia este iresponsabilitatea managementului de top al entității sau funcționarilor publici. Implicarea în cadrul echipei de negociere a persoanelor pe categorii de grad de rudenie, pe categorii de persoane supraveghetori – informatori ai șefului, persoane care sunt comode, persoane care își doresc și o vacanță pe lângă procesul de negociere datorită faptului că se desfășoară într-un loc turistic, etc. În cazul în care managerul de top este influențat de către angajați și tolerează

anumite impuneri de a participa în echipa de negociere persoane străine procesului de negocieri, riscă să asigure crearea unui conflict pe interiorul echipei. Spiritul de echipă va fi abandonat de către membri, aceștia fiind preocupați de situațiile tensionate create de persoanele care nu vor să devină și nici nu au avut intenția de a fi un grup unit. Nu pot fi privite echipele de negociatori ca locuri pentru manifestare sau bonusuri meritare datorită pozițiilor înalte ocupate în cadrul entității sau societății.

Spiritul de echipă este creat de către negociatorul delegat și cimentat pe parcurs de către membrii echipei care își doresc atingerea rezultatelor. Evident că echipa este o forță și ea se bazează pe încrederea în persoană și în capacitățile ei, iar acesta vine cu timpul. Este de dorit ca echipele formate să fie cu grijă păstrate pentru eventualele negocieri. Rezultatele bune realizate de echipă ridică moralul membrilor și le insuflă încrederea în realizarea mai multor lucruri frumoase. Mândria de a fi membru al unei echipe de succes poate uneori lua o alternativă inversă, de a se concentra doar pe persoană fără a observa greșelile personale. O echipă de succes creează responsabilitate pentru persoanele care vor fi parte a echipei în viitor, dacă aceasta va avea nevoie de specialiști pe anumit domeniu. Există pericolul de a afecta echipa cu membrii noi, care deși și-au dorit să intre în componență nu fac față sau nu reușesc să se integreze ori nu pot accepta regulile stabilite. Pentru evitarea acestor situații, comunicarea este ieșirea din situație cea mai rapidă.

Eficacitatea muncii de echipă este recunoscută de șeful acesteia, care va constat aportul fiecărui membru în procesul de negocieri. Există posibilitatea prin intermediul tehnicii informaționale să fie consultați experți și specialiști în domeniu de la distanță, fapt ce va permite negociatorului să elimine din componența echipei persoane care pot fi consultați la ocazie sau deloc în procesul negocierilor. Repartizarea rolurilor și a muncii în echipă este o altă metodă de eficientizare a lucrului, dar și o responsabilitate dificilă pentru managerul negociator. Nu poți fi încrezut în puterile colegilor – membri ai echipei dacă aceștia nu s-au manifestat anterior, iar în aceste cazuri te poți baza doar pe intuiție.

Concluzionând putem afirma că membrii echipei de negociere pentru atingerea succesului trebuie să fie selectați mai mult

după principiile de executant și manager strateg, care vor reacționa prompt la tacticile partenerilor și vor demonstra aptitudini de comunicare perfecte.

7.3. Tipologia negociatorilor

Fiecare dintre noi suntem particulari în comportament, acțiune sau activitate fiindcă nu există dozator pentru ștanțarea persoanelor după anumite criterii. Acest fapt denotă și varietatea comportamentală a negociatorilor identificați în decursul evoluției procesului de negociere. Propunem în viziunea noastră cele mai reprezentative tipuri de negociatori identificate în sursele de literatură:

Negociatorul autoritar poate afișează ca având tipul de om adânc pasionat și absorbit pe activitatea realizată. Gestul dat îl determină să fie un bun manager poate, în totalitatea situațiilor, pare fără de intuiție. Se desemnează, prioritar, ca un individ ce dă o impresie de un aer impunător însă, în același timp, este intransigent:

Negociatorul cooperativ apare un tip pasional care încearcă dar, cel mai des, reușește să fie obiectiv. Exteriorizează, permanent, o forță și o ardentă dorință de a deveni util (îndeosebi chiar fi lipsă de permisiunea oponentilor săi). Foarte mult preocupat de rezolvarea neînțelegerilor parvenite în cadrul tratativelor, pentru a elimina potențialele blocaje iar, de asemenea, în scopul găsirii soluții conciliante divergențelor supuse dezbaterii. În contextul dat, acest gen al negociatorului primește o înaltă satisfacție în situația când realizează să ocolească condițiile conflictuale. Și, în cel din urmă rând, e o persoană cu duh de echipă, cultă, cu simț al umorului și comunicabilă, este un partener ideal de comunicare:

Negociatorul permisiv nu obligatoriu să fie; prompt; concludent, însă nici nu permite să-l consideri învins, Arată un individ ce se contrazice, având un mod nepăsător cu toate ca e și sentimental. Permisivul manifestă o deosebită competență în a accepta fățarnicia și neînțelegerile. Demonstrează atât vâlmășeala, dar și cu rezultate fragmentate; trunchiate ori vage. Nu se folosește de verticalitate pentru care este întronat și, drept particularitate, este luat și chiar stimat de colaboratori. Des nu se ține până la finalul

discuțiilor:

Negociatorul inovativ este individul identificat ca presupus, un superior, cu opinie personală, dar și deosebit de bun manager. Aparent, constituie o persoană foarte puțin influențat de problemele plasate pe lista cu subiecte negocieri dar intervine, în marea parte a situațiilor cu rezolvări concrete dar și efective.

Negociatorul destabilizat; reprezintă unui ce se poziționează permanent în dificultate preponderent ce nu știe cum să scape. Această situație poate fi, numai uneori, numai cu fire de aparență. Arată ca fiind clar faptul că, înaintea unui asemenea partener, trebuie să demonstrăm o aplicabilitate efectivă și, preponderent de exactitate maximă pentru orice activitate realizată.

Negociatorul imprecis; care nu știe ce și când se decide și care, din concretul motiv, are necesitate de permanenta asistență al terților. În toate situațiile Indecisul cere de unde și cere contramandare (pauze) ale negocierilor, pentru a se face consultat cu superiorii/expertii personali. Metodologia sa organizațională este asociabilă cu organizatorul destabilizat.

Negociatorul violent rezumă, în particular, toate acele caracteristici individualizate fiind parte componentă a stilistilor roșii. Abilitatea relațională, calmitatea și fermitatea emoțiilor personale reprezintă acele rezultate extrem de eficiente pentru a critica acest tip de comunicator.

Negociatorul emoțional este foarte timid; foarte lejer controlabil. Vorbesc mai toți partenerii, care au inițiativă de a se impune uneori, folosind și poziție autoritară de superior ostentativ demonstrată. Evident că situația dată nu crea alternativă decât doar să le demonstreze cel puțin absoluta inabilitate relațională din or, cel mai des învinși.

CAP 8. GESTIUNEA NEGOCIERII

8.1. Strategii utilizate în procesul de negociere economică

O strategie de negociere este un set de decizii care trebuie luate pentru atingerea obiectivelor și care iau în considerare un număr mare de factori interni și externi, cu un grad ridicat de variabilitate și complexitate.

- **Strategia directă.** O strategie directă este utilizată în cazurile în care echilibrul de putere este clar favorabil, iar puterea negocierii impune cu ușurință voința celor mai potriviți într-o luptă scurtă și decisivă. Scopul lui este să acumuleze toate trucerile pentru a distruge inamicul. Este ușor de a practica atunci când sunt puternice, față în față cu un adversar mai slab.

- **Strategia indirectă** este folosită atunci când adversarul este mai puternic și este alcătuită din lovituri decisive asupra punctelor slabe ale partenerului, în discuții și operații secundare. După separarea și distribuirea forțelor partenerului pe laturi și manevre de ocolire, pozițiile cheie sunt atacate, ceea ce este important. Succesul acestei operații este asigurat în mare măsură de un efect neașteptat, de un apel constant la acțiunile imprevizibile, precum și de utilizarea unor greve mici și sporadice atunci când un partener pleacă.

- **Strategia conflictului** se bazează pe forță, este aplicabilă într-un conflict deschis și are ca scop obținerea de beneficii fără schimb în schimbul concesiilor. Acest tip de strategie este dur și tensionat și se bazează pe o putere de negociere disproporționată între părți. Relațiile de afaceri bine stabilite pot fi profitabile, dar nu sunt stabile și pe termen lung. Conflictul de credințe și preferințe este generat de diferențe de ordin cultural, între valorile fundamentale ale îngrijirilor partenerilor. Poate fi de natură politică, religioasă, economică, ideologică sau psihosenzorială. Este un conflict adânc, intensitate mare, foarte greu de conciliat și de a duce la epuizarea adversarilor.

- **Strategia de cooperare** are ca scop realizarea unui echilibru între avantaje și dezavantaje totodată evită conflictele deschise sau recurgerea la mijloace agresive de presiune. Acest tip de

strategie este realizat pentru a identifica punctele de vedere și interesele comune, și anume cu scopul de a crea cât mai multe oportunități partenerului și de a-i oferi satisfacție în stabilirea acordului. Strategia comună se bazează pe tactici de influență pozitivă, cum ar fi: recompensele, îndrumările, promisiunile, concesiile.

- **Strategia timpului.** Determinarea momentului optim pentru luarea unei decizii cu privire la încheierea unui acord și sunt utilizate cu preferință în cazul negocierilor care conțin elemente noi. Se pot utiliza elemente precum: abținerea, limită, surpriză, retragere. Abținerea ca strategie de timp se aplică în luarea deciziilor este utilizată pentru a încheia tranzacții de afaceri, care urmăresc un profit maxim, asumând un risc maxim. Limita este cea mai puternică strategie de timp cu potențial mare și se bazează pe presiunea psihologică asupra partenerului, determinată de amenințare cu expirarea timpului programat, pentru a determina că acesta trebuie să ofere anumite concesiuni. Cel mai eficient mod de a face față acestei strategii este să nu o acceptați, riscând să pierdeți negocierile relevante. Surpriza este o strategie de timp a unui negociator sofisticat, bine informat, care intenționează să complice negocierile oferindu-le o lipsă completă de flexibilitate. Aceasta se bazează pe lipsa documentației partenerilor cu privire la mediul sau timpul caracteristic și accesibil al pieței într-o perioadă de condiții de piață foarte turbulente, cu tendința de a profita de aceasta. Refuzul de a participa ca strategie de timp poate fi realizat de oricare dintre parteneri și se anunță cu regret foarte mare că echipa se retrage de la negocieri pentru o anumită perioadă sau pe o perioadă nedeterminată pentru a reflecta considerente suplimentare, având în vedere posibilitatea negocierii cu alte potențiale companii și interesat. Prin retragere, partenerul își asumă, de asemenea, un anumit risc de a pierde un joc bun, dar de cele mai multe ori, în viitorul apropiat, invită echipa adversă să reia negocierile.

- **Strategia modului de luare a deciziei.** Dezvoltarea unui regim decizional este o oportunitate de maximizare a beneficiilor. Participarea este o strategie specială pentru relațiile de cooperare industrială în diverse forme, interese și domenii, care este de o importanță deosebită pentru economia națională în ansamblu. O

astfel de strategie se bazează pe intersecția și intervenția intereselor, care are drept scop sporirea interesului partenerului-adversar pentru a crește beneficiile reciproce. Această strategie poate include un negociator prudent care nu acționează niciodată deschis. Este o strategie rațională bazată pe sofisticare și diplomatie.

- **Strategia reprezentării.** Reprezentantul aplică principiul fundamental care asigură succesul negocierilor, și anume pregătirea completă a acestora, cunoscând intențiile partenerului și întocmind dosarul cu date necesare. Acesta nu este un principiu fără o povară morală, deoarece această tactică nu are ca scop înfrângerea unui partener, ci asigurarea condițiilor pentru implementarea procesului de cooperare, pe baza căruia participanții negociază pentru a-și satisface propriile motive.

- **Strategia asocierii.** Strategia se bazează pe motivarea oamenilor de a dori acest lucru diferit de modul în care sunt (mai buni, mai frumoși, mai deștepți), ceea ce îi face să se identifice cu persoana cu care este asociat produsul și, în final, să-l folosească mai presus de toate. Astfel, în condițiile dezvoltării tehnologiilor inovatoare în care nu reușești singur, dar ai nevoie de progrese sau, dacă poți folosi resurse partajate, se folosește o strategie de asociere.

- **Strategia credibilității.** Este o strategie foarte des utilizată în negocierile comerciale ce reprezintă un proces de câștigare a încrederii partenerului pe toată durata procesului de negociere. Există trei tipuri de credibilitate câștigată, transferată și prin reputație. Credibilitatea câștigată este bazată pe relația anterioară cu clientul și pe convingerile asupra partenerului de negociere. Acest tip este unul dintre cele mai durabile și cu bune rezultate în negocierile ulterioare. Strategia bazată pe credibilitatea transferată se referă la modul în care negociatorul recurge la ajutorul unui alt coleg sau negociator care se bucură de o credibilitate mai mare. Credibilitatea prin reputație se manifestă prin imaginea pozitivă a firmei în societate, iar serviciile negociatorului se reduc la minimum pentru că clientul caută singur mărfurile sau serviciile oferite de negociator.

- **Strategia cedării.** O astfel de strategie poate fi utilizată doar de cei mai iscusiți negociatori cu o bogată experiență și foarte bine dotați nativ. Se folosește ca momeală pentru a convinge partenerul de negociere că cedezi și respectiv renunți la luptă, dar de

fapt păstrezi poziția. De regulă renunțarea vine anunțată în momentul în care partenerul practic câștigă. Deseori, pierderea îl va face pe partener să accepte o nouă rundă de negocieri.

- **Strategia surprizei.** Este o strategie folosită de așa numiții negociatori puțin experimentați și iresponsabili. Reprezintă o schimbare bruscă a metodelor de argumentare sau abordare. Nu se consideră o strategie utilă și foarte binevăzută, iar prin acest comportament negociatorul se va descoperi în fața unui adversar mai puternic. Se regăsește această strategie și în situații așa zise regizate în care efectul surprizei are efect scontat, în celelalte cazuri nu este cu efect.

8.2. *Tactici asociate procesului de negociere economică*

Tactica de negociere este acea parte a strategiei care include mijloacele, metodele și formele de acțiuni comerciale combinate pentru a obține rezultate maxime pozitive. Este un element dinamic și flexibil al negocierilor, care poate fi adaptat la situații noi care apar în diferite etape ale negocierilor, în funcție de acțiunile partenerului și de situație.

- *tactica în aproximare al pronosticului* – se bazează pe chestiunile care au ca scop provocarea pe care convorbitorul intenționează de a procura sau vinde. Intențiile negociatorului sunt fundamentate, pe poziția clară a unor componente secundare [ambalarea produselor; prețurile de transport-aprovizionare; potențialul de achitare; altele]; constatându-se încheiată negocierea înainte ca procesul să inițieze!

- încredințând pe *tactica de conciliere a tuturor partenerilor* negociatorii sunt hotărâți ca cedeze; individual câte oleacă din potențialul lor teritoriu, pentru a se ajunge la un rezultat comun, satisfăcător ambelor părți. În situația în care negociatorii nu pot ajunge la soluții reciproc avantajoase, se apelează la *mediatori*. Aceștia dețin, însă, o poziție confuză, între arbitraj și negociere, având ca rol identificarea posibilităților de soluționare a diferendelor și aducerea lor la cunoștința părților implicate în negociere;

- *tactica folosirii unei terțe părți* căreia îi este specifică, spre deosebire de mediator, respectarea autorității celui apelat de

negociatori. În cazul apelării la terți, aceștia pot avea rol de agenți, de intermediatori sau de arbitri. În cazul în care terțul a decis ceva, hotărârea sa are caracter definitiv și irevocabil;

– *tactica ofertei false* este considerată ca fiind profund imorală și, implicit, neloyală. De regulă, oferta falsă este formulată pentru a înlătura, cât mai rapid, din luptă, concurența, astfel încât cumpărătorul să aibă teren deschis de acțiune. De foarte multe ori, o astfel de tactică se dovedește a fi eficientă, mai ales că destul de mulți vânzători nu se prea așteaptă la asemenea tactici lovitori. Pentru a minimaliza impactul creat prin formularea unor oferte false, iată și câteva dintre sugestii: plătiți, în avans, sume mai mari decât se așteaptă vânzătorul; stabiliți clauze extrem de clare referitoare la termenele scadente și la consecințele implicate de nerespectarea acestora; aflați acum maximum de informații despre partenerii de negocieri; manifestați maximă atenție față de ofertele prea generoase! *Cadourile* sunt excluse, mai ales că, fapt cunoscut și recunoscut, în afaceri nimic nu se dă, totul se vinde!...

– *tactica de folosire a condițiilor* este, practic, o tactică de *inchidere*. În acest caz, oferta negociatorului este acceptată, cu excepția unui detaliu, care nu mai poate deloc schimba hotărârea finală, dar o poate influența. În situația acestui tip de negocieri, cuvântul prioritar utilizat de unii negociatori este *dacă*, pentru a putea induce celorlalți modul lor de acțiune;

– *tactica de folosire a condițiilor-standard* constituie un pretext pentru a putea include, în contract, foarte multe clauze/condiții *acoperitoare*. De regulă, acestea sunt puțin vizibile, apoi constituind anexe la contract, dovadă a abilității negociatorului. În general, condițiile-standard au menirea de a diminua responsabilitatea celor care le solicită și, mai ales atunci când sunt tipărite, pot genera un impact emoțional considerabil interlocutorului, în sensul... intimidării acestuia. Atenție maximă, căci orice asemenea condiție-standard poate fi negociată!...

– *tactica mituirii* este apelată și utilizată des, integrându-se foarte *armonios* uzanțelor cotidiene... Mituitorii apreciază că *orice* și, mai ales, *oricine* poate fi cumpărat. Despre oamenii cinstiți se afirmă că nu pot fi cumpărați, ci doar... vânduți!... Rămâne la latitudinea de negociatori. Oricine poate cădea în mreajă și orbit de inițiative,

gânduri, oferte, situații și nu numai...

– *tactica faptului împlinit* este bazată pe un principiu relativ simplu: cu cât este mai *percutantă*, cu atât o surpriză bine și atent pregătită poate genera efecte majorante... La nivel principial, această tactică se bazează pe *lucrul făcut*, revenirea la clauze deja stabilite fiind riscantă și foarte costisitoare. Pentru a maximiza efectele acestei tactici de negociere, este recomandabil să se includă, în clauzele contractuale, potențiale penalizări substanțiale, cu rol demotivant, în cazul nerespectării obligațiilor asumate și/sau convenite în consens;

– *tactica atacului frontal* reprezintă apariția riscului degradant total pentru credibilitatea partenerului negociator. Drept rezultat, folosirea stilului este motivată exclusiv în anumite situații pentru care dețineți o superioritate majorată, comparativ cu partenerii din discuții interlocutori;

– *tactica folosirii coerciției* rezumă adoptarea unor acțiuni deosebite, cu elemente chiar nespecifice, în situația în care partenerii oficial numiți nu sunt dependenți. Atenție deosebită însă, pentru că coerciția poate demara cel puțin două direcții de diversitate: fie extrem bune, fie extrem rău. Cale de mijloc nu există, mai ales dacă ați optat pentru recurgerea la coerciție

– *tactica mistificării* poate fi considerată, asemenea unei mituirii și celei a utilizării coerciției, găsind ca o tactică imorală. Accentuează pe caracteristica de a ascunde adevărul (tocmai când consecința o cere dar, de asemenea, folosind talent și profesionalismul pentru juca teatrul. Cu grijă însă, la separarea între legal contra ilegal în inițiativele inițiate prin medierea tacticii mistificării!

– *tactica utilizării șantajului* reprezintă impunerea comportamentului unui membru prin șantajarea că vor fi destăinuite, multe mai mult detalii în public, unele lucruri deranjabile sau unul/una cu importanță va avea de pierdut. Se încadrează pe norme pentru cauză ca și tactica precedentă a mistificului;

– *tactica opozantului* este ca obiectiv amânarea, prin aceasta, tulburarea vădită, chiar cu însușire de constanță, a negociatorului/partenerului de afaceri. Modalitățile de apelare efectuate sunt dintre cele mai diversificate: tachinare, conversații fără

sens, cazare ori chiar alimentare inadecvată, distracție intenționată la ce comentează partenerul de discuții, amenințări. Aceleași dificultăți pot apărea și în situația atacului personal asupra interlocutorului de discuție. Experiența a argumentat că de regulă, persoanele atacatori nu demonstrează încredere și, inițial sau mai spre sfârșit termină fiind eliminați din competiție;

– tactica prietenului și ospitalității abordează foarte des utilizarea în interiorul relațiilor de aplanare, mai des în situațiile în care oponentul are un statut mai mic spre deosebire de acela a oponentului său. Fapt stabilit de promovarea și organizarea relațiilor dintre persoane se poate asigura o excelentă constatare a succesului, după care și intenționat a stabilit concret în cazul că riscurile asumate devin preponderent de mari, numaidecât în situația interpretării eronate rolului amicitiei și ospitalității (rezumă încă, mulți oponenți care consideră că acestea ascund o formă secretă de mită!);

– tactica folosirii conflictului pe interes dar și cu drepturi întruchipează o altă posibilitate cel puțin abilă de a controla adversarul din negocieri. În deosebi în cazurile în care mult prea mulți negociatori (și nu numai ei) cred și chiar trăiesc cu (cel puțin) convingerea că au, prioritar, drepturi și nu obligații! În circumstanțele acestei tactici, una din componente va recurge la generarea unei contradicții de afaceri și/ sau direct a situației cu facilități, combinând abil preponderent procedeul celui amenințării;

– tactica folosirii balanței cognitive se fundamentează pe principiul analitic conform deducției dacă o dreaptă (N) este direct liniară cu altă dreaptă (M) care, după caz fiind plasată este concomitentă și cu altă dreaptă (P), atunci N este, obligatoriu paralelă cu P. Perfect conjuncturii de situație putem exemplifica cu Cine se-aseamănă, se-adună! Asigurați-vă doar cu, deosebită prudență în primul venit dar asigurați-vă cu maximă grijă la ofertele atractive propuse de acesta!

– tactica greșelilor deliberate inițiază obiectiv dezorientarea adversarului de discuții, cu intenția de a îl minți. În această situație, trasăm faptul că mai constă încă, parteneri care uită (intenționat, deliberat) un rând de aspecte importante ale potențialei viitoare relații amicale, care greșesc la socoteli și/sau care transformă sensul celor negociate (intenționat, în beneficiul lor)

– confesiunea poate fi utilizată, îndeosebi, o asemenea etapă de negociere. De folosință procesului de confesează reprezintă totul la bătaie, vorbește foarte mult (deseori și ce nu cunoaște) și destăinuie motivația unui asemenea argument. Deși, real are numai avantaje, un asemenea partener nu este deloc conștient pericolelor la care supune. Pentru că, evident, persoanele s-au cam săturat de sfaturi (și/sau nu se mai socot cu ele).

– tactica eludării presupune că adversarul, ca idee de atac asupra noastră, vrea să vorbească cu superiorii noștri, astfel subminându-ne poziția sau chiar izolându-ne de la masa tratativelor.

– tactica folosirii extremelor constă în lansarea unor propuneri extreme, urmată de o serie de concesii și de fixarea unor limite departe de realitate.

– tactica dezinformării presupune că partenerii furnizează date eronate pentru a ne determina să acceptăm punctul lor de vedere.

– tactica destinderii este aplicată de parteneri cu ocazia negocierilor neoficiale realizate, de regulă, în acțiuni de protocol. Obținerea unor informații sau confirmarea unor înțelegeri în pauze, până se va așeza la masa tratativelor, pot fi folosite ulterior în cadrul negocierilor, etc.

CAP. 9. SITUAȚII DE NEGOCIERE ÎNTRE OBIȘNUIT ȘI ATIPIC

9.1. Condiții pentru încadrarea unor negocieri în categoria - atipice

Există în viață, numeroase situații în care ne aflăm sau ne găsim în postura de a negocia. Negociem atunci când dorim să ne achiziționăm un imobil, un autoturism, atunci când le adresăm părinților diverse cereri în schimbul cărora oferim altceva, negociem în cadrul unui interviu de angajare și uneori negociem chiar și fără să fim conștienți de acest lucru.

Totuși, printre aceste situații există câteva pe care le-am putea încadra în categoria situațiilor de negocieri atipice, fie din cauza regulilor după care se desfășoară procesul de negociere, fie din cauza tacticilor și tehnicilor utilizate, fie din cauza obiectului sau al produsului care este supus negocierii. Astfel de cazuri urmează să fie prezentate, analizate și dezbătute în cele ce urmează.

De obicei, un proces obișnuit, tradițional de negociere presupune, din partea persoanelor implicate, realizarea unor concesi, folosirea diverselor tactici pentru ca în final fiecare să își atingă scopul și să se ajungă la o înțelegere comună. Părțile implicate își planifică din timp strategiile de negociere, (deși acestea sunt nevoite să le adapteze apoi în funcție de direcțiile în care se îndreaptă discuția), au un loc și o oră de întâlnire prestabilite. Într-adevăr, majoritatea proceselor de negociere au un mod de desfășurare tipic, ușor de recunoscut, însă la fel cum uneori în viață lucrurile nu se întâmplă așa cum le plănuiim și când vine vorba de negociere putem identifica anumiți factori care schimbă „regulile jocului” și transformă procesul într-unul atipic, mai puțin obișnuit.

Pentru a putea distinge și înțelege ulterior caracterul diferit al exemplelor ce încadrează procesul de negociere în categoria situațiilor atipice, considerăm necesară mai întâi prezentarea unui exemplu clasic de negociere care presupune vânzarea/cumpărarea unui produs:

IB: *Am vrut sa cumpăr un play station 4 la mâna a doua dar cumpărat recent din magazin. Știam că vânzătorul are probleme cu*

atutoturismul său și are nevoie urgentă de bani pentru service, o sumă în jur de 1000 de lei. Obiect – Play Station 4

Nivelul de preț pe care vânzătorul îl stabilise era de 2000 de lei, deja mult sub prețul din magazin, el cerea în plus 200 de lei pe 5 jocuri, valoarea lor în magazin fiind de aproximativ 500 de lei. Am propus un preț de 1800 lei, aici a apărut o diferență de 200 de lei. Vânzătorul a încercat să distribuie diferența la 2 și a propus suma de 1900 lei – abordare distributivă

Elementul suplimentar față de preț este momentul în care acesta trebuia să plătească factura de la service, în două zile. Luând în considerare faptul că pentru un play station nu se găsesc clienți prea ușor și cunoșteam nevoia lui de bani, am dus negocierea mai departe.

Ca stil, negocierea se identifică cu colaborarea, am avut în vedere rezolvarea negocierii prin menținerea relațiilor interpersonale între părți, abordând o poziție win-win.

Ca tactici de negociere, am folosit tactica DA DAR.. Am pus în balanță faptul că totuși consola este la mâna a doua și că are doar un joystick, nu două. În acest moment vânzătorul a adăugat un avantaj suplimentar la negociere, a făcut oferta de a include jocurile în prețul de 2000 de lei. Procesul de vânzare era în favoarea mea așa că am încercat să folosesc tactica falsei oferte negocierea prețului fiind un joc cu sumă nulă, i-am spus că am găsit un Xbox one la 1500 de lei, în acel moment a fost de acord să coboare prețul play station-ului la 1500 de lei cu condiția să îi plătesc obiectul cash, pe loc. Am acceptat, iar situația a dus la un câștig comun, el și-a vândut produsul și a primit banii repede iar eu am economisit 500 de lei și am primit și jocurile pentru consolă în acest preț.

Exemplul menționat anterior se încadrează astfel la categoria negocierilor clasice din mai multe motive. În primul rând ambele părți au utilizat, pentru a-și atinge obiectivele, tactici care au dus la rezultatul așteptat: cumpărătorul s-a folosit de tactica Da,..Dar pentru a obține un preț mai mic în timp ce vânzătorul a folosit tehnica „ușa în nas” solicitând mai întâi o sumă mai mare la care probabil se aștepta să primească un refuz, și apoi a acceptat cu ușurință să vândă produsul la un preț mult mai mic față de cel stabilit inițial. În al doilea rând, amândoi cunoșteau caracteristicile obiectului iar

concesiile și compromisurile realizate au dus în final la o înțelegere comună, favorabilă ambelor părți.

Având astfel stabilit un cadru de referință, în continuare însă, vom analiza exemple de situații în care fie modul de desfășurare, fie împrejurările, ori obiectul discuției redau proceselor de negociere un caracter atipic.

9.2. În funcție de tipul și modul de utilizare al tacticilor

De cele mai multe ori, atunci când negociem apelăm la diverse tactici care au scopul de a ne ajuta să obținem ceea ce ne dorim. Există însă și cazuri în care tactica pe care o utilizăm fie nu are rezultatul scontat, fie timpul în care aceasta dă roade este mai lung decât ne-am fi așteptat.

O astfel de situație apare în exemplul următor:

GG: *Am vrut să aghiziționez două obiecte dintr-un magazine de suveniruri din Costinești la un preț mai mic decât cel afișat pentru că nu mi se părea că prețul este corect pentru obiectul respectiv.*

Eram cu câțiva colegi pentru o săptămână la mare și într-o seară ne plimbam pe lângă tarabele cu suveniruri. La un moment dat eu și o prietenă am observat același suvenir, un globuleț cu apă care avea înăuntru un delfin albastru din piatră. La început când am văzut prețul de 12 lei nu ni s-a părut prea mult, dar după ce am mai văzut și alte obiecte prin tarabă am propus unei kolege mai mari să negocieze ea pentru că pare mai credibilă decât noi. După câteva convorbiri cu vânzătoarea nu am reușit să facem nici o afacere. Doamna de acolo nu era mulțumită de nimic din ceea ce îi spunea kolega noastră. I-a propus și un preț de 9 lei plus că își mai cumpăra și ea încă ceva de acolo fără reducere, dar nu a vrut să ne dea globulețul. După ce m-am mai învârtit puțin pe lângă ea mi-a venit o idee și m-am dus la ea. Am luat un globuleț și l-am pus pe teighea și i-am zis:

- Vreau aceste două globulețe. Vă ofer pe unul șapte lei cincizeci. Dar, dacă chiar nu doriți să negociem facem altfel. Astăzi nu le mai cumpăr, dar dacă vin mâine seară și ele sunt tot aici, mi le lăsați la prețul de care am zis? Femeia s-a uitat câteva secunde la globuleț. Erau ultimele două pe care le mai avea. Nu știu dacă le

avea de mult, dar a acceptat și a zis să vin și a doua zi. Bineînțeles că le-am găsit și a doua zi și le-am cumpărat pe ambele la prețul pe care eu l-am propus. Poate pentru că și sunt multe tarabe, e posibil să fi avut de mult timp acele globulețe iar prețul lor să fie ușor exagerat.

La prima vedere negocierea prezentată anterior nu pare să aibă nimic aparte ori ieșit din comun, însă ținând cont de „regulile” pe care le presupune tactica de bazar, putem identifica anumite aspecte atipice. Tactica de bazar utilizată în exemplul menționat, nu a funcționat într-un mod clasic: vânzătoarea, deși știa că a stabilit un preț prea mare pentru acel globuleț și se aștepta la un refuz din partea cumpărătorului, nu a intenționat deloc să reducă din acesta. Situația devine atipică din două motive. În primul rând, cumpărătorul a adoptat o atitudine diferită atunci când i-a oferit vânzătoarei timp în care să vândă altcuiva produsul la prețul stabilit inițial, reușind în final să obțină produsul dorit la un preț mult mai mic datorită acestei strategii diferite. În al doilea rând, caracterul atipic al situației este redat și de timpul de desfășurare al procesului de negociere: de obicei tactica de bazar presupune un timp relativ scurt în care au loc concesiile, compromisurile ajungând apoi la o înțelegere, însă în acest exemplu, putem spune că efectul ei a fost „întârziat” (produsul a fost vândut/cumpărat abia după 24 de ore) și în același timp asigurat de atitudinea cumpărătorului. Situația este astfel atipică atât prin modul de utilizare al tacticii de bazar cât și prin durata procesului de negociere, care nu a fost specific acesteia.

De asemenea, vorbind în continuare de tactici care redau un caracter aparte negocierilor, trebuie să avem în vedere și cazurile în care apelăm la tactici imorale iar regulile jocului sunt „ajustate”. Un exemplu relevant în acest sens, este cel în care succesul negocierii este adus de tactica falsei oferte (Coman, Tehnici de Negociere, 2007):

Presupunem că dorim să cumpărăm un apartament. Răsfoim presa și găsim un anunț care ne convine. Prețul cerut este de 20.000 dolari. Sunăm imediat. Oferim din prima, cu toată hotărârea, prețul cerut, chiar dacă este prea mare, îi lăsăm adresa și telefonul vânzătorului, iar acesta mulțumit că și-a găsit un cumpărător retrage anunțul din presă. Peste câteva zile îi vizităm, ne declarăm

mulțumiți de apartament (daca e cazul), dar totuși avem o mică problemă: după toate socotelile pe care ni le-am făcut îi putem oferi doar 19.000\$, după exact 15 zile. În schimb îi oferim un acout de 5000\$ imediat cu acte la notariat. Va fi o dovada ca suntem un client serios, propunem contractul peste 8 zile apoi dispărem, moment din care nu-l mai căutăm pe vânzător. După câteva zile ne va suna și va fi foarte îngrijorat să afle ca nu suntem în oraș. Apoi va suna din nou, îl mai amânăm o zi - două după care mergem la el foarte necăjit, jucând teatru: "Ce mult mi-ar fi plăcut, dar soția a găsit altul, la fel de bun, cu numai 5.000\$ "Gogoși. Acum el are probleme: a cheltuit banii primiți în avans, a retras anunțurile, trebuie să ia totul de la început și are nevoie de bani. În plus, începe să se întrebe dacă nu cumva a exagerat cu prețul. Mai că ar fi de acord cu noul preț. Ca sa-l ajutăm să se decidă, îi spunem, confidențial, că îi mai dăm 500\$ fără știrea soției (fondul secret). Cu asta avem mari șanse să încheiem afacerea, economisind 4500\$.

Analizând situația dată, observăm că, spre deosebire de exemplul menționat anterior, elementul care transformă procesul de negociere dintr-unul obișnuit într-unul mai puțin obișnuit este natura, tipul tacticii, și nu modul în care este ea utilizată. De regulă, în cadrul unei negocieri se urmărește încheierea unui acord de pe urma căruia să beneficieze ambele părți. Însă, atunci când folosim tactici imorale, situația de negociere și implicit rezultatul acesteia se schimbă. Ce știm astfel cu certitudine este faptul că una din părțile implicate va fi automat dezavantajată, iar în urma negocierii va răsufli ușurată că a obținut chiar și rezultatul respectiv.

În exemplul prezentat, mai mult ca sigur vânzătorul nu s-a așteptat și nu s-a gândit că cel care este interesat de achiziționarea apartamentului minte și de fapt nu a primit o ofertă mai bună. Mai mult decât atât, având în vedere circumstanțele în care se afla, în final acesta ajunge să fie mulțumit cu noul preț propus de cumpărător. Din nou, situația devine atipică datorită tipului de tactică utilizată care la rândul ei generează rezultate atipice: în cazul de față, achiziționarea apartamentului la un preț mult mai mic față de cel stabilit inițial fără ca acesta să fi suferit între timp modificări care să justifice noul preț. (lucru care s-ar fi întâmplat în cadrul unei negocieri tipice)

Un alt exemplu prin care se demonstrează caracterul atipic al situațiilor de negociere care implică tehnici imorale este și următorul:

Un cuplu de proaspăt căsătoriți se mută recent într-un apartament semi-mobilat. Soția, fără să discute cu soțul și pentru a evita riscul ca acesta să nu fie de acord cu preferințele sale,, achiziționează pentru sufragerie o canapea roșie care are un preț mai ridicat față de cel pe care el ar fi fost dispus să îl plătească. Ajuns acasă soțul observă canapeaua, nu este de acord nici cu forma și nici cu culoarea acesteia, însă, pentru că se află în fața faptului împlinit, pentru că respectiva canapea a avut un preț mare și pentru că totuși nu își dorește să intre în conflict cu soția ori să o supere, se conformează și decide să nu returneze canapeaua.

De ce considerăm această situație atipică? Ei bine, dacă procesul de negociere ar fi decurs în mod tradițional, atunci partenerii ar fi avut o discuție cu privire la tipul de canapea pe care și-l doresc: material, dimensiuni, culoare, și apoi ar fi mers împreună să cumpere un produs care să se potrivească cu preferințele amândurora. În exemplul de față însă, soția a utilizat tactica faptului împlinit, și am putea spune că o anume negociere a avut loc abia după achiziționarea canapelei, atunci când soțul s-a aflat în situația de a accepta alegerea soției, atât din cauza sumei care a fost deja plătită cât și din cauza faptului că nu își dorea să îi cauzeze neplăceri. Și de această dată, apelarea la o tactică imorală a dus la un rezultat care a implicat dezavantajarea uneia dintre părți, și „obligarea morală” a acesteia să fie de acord cu cele întâmplate.

Astfel, ne putem pune de acord că situațiile în care vrem neapărat să ieșim învingători din procesul de negociere acționând imoral, sunt în sine atipice, nu doar pentru că rezultatul se obține în urma realizării unei false oferte, a unor erori deliberate sau în urma unui fapt împlinit, dar și pentru că „regulile jocului” și drepturile interlocutorului într-un proces de negociere nu mai sunt respectate. În acest sens, putem considera altfel decât atipice situațiile în care aspectele de natură morală își pierd din importanță în procesul de negociere?

Mergem mai departe iar printre factorii care influențează negocierea și care generează situații atipice considerăm și tacticile de manipulare. Fie că recunoaștem sau nu, de multe ori în viață ajungem

să apelăm la persuasiune și manipulare pentru a obține ceea ce ne dorim. Manipulăm astfel atât în situațiile cele mai simple, cum ar fi de pildă cea în care pentru a acoperi o greșeală și pentru a evita o pedeapsă din partea părinților, simulăm o anumită problemă de sănătate, până la situații complexe, care presupun și un proces de negociere. În această ordine de idei, să avem în vedere următorul exemplu:

Domnul M, un om pasionat de instrumente muzicale și profesor de muzică, intenționează să achiziționeze un pian. Pentru a achiziționa un pian pe gustul său, acesta se deplasează la un binecunoscut magazin de instrumente muzicale. Acolo, este întâmpinat de Domnul X-agent de vânzări, căruia îi face cunoscută intenția sa. Domnul X îi prezintă domnului M un pian care corespunde cerințelor sale și care are prețul de 5000 de lei după care îi spune că săptămâna aceasta la categoria pian, produsele beneficiază de 20% reducere. Domnul M acceptă prețul pianului cu reducere, 4000 de lei, însă chiar înainte să plătească este anunțat de domnul X că din păcate, la pianul respectiv reducerea de 20% nu se poate aplica deoarece pianul face parte din colecția nouă.. Totuși, în final domnul M decide să achiziționeze pianul chiar și fără reducere, pe de-o parte pentru că deja era influențat de faptul că și-a exprimat acordul la oferta inițială și pe de altă parte, pentru că imposibilitatea reducerii are o explicație,, pianul fiind din colecția nouă.

Din nou, am putea cădea în capcana de a crede că situația mai sus prezentată este una clasică. Într-adevăr, din perspectiva desfășurării negocierii, situația nu este una neobișnuită însă ea devine atipică datorită efectului pe care tactica utilizată (mingea la înălțime joasă) îl are asupra cumpărătorului. Astfel, tocmai tactica de manipulare în sine redă caracterul atipic al situației: în mod normal domnul M nu ar mai fi cumpărat pianul respectiv dacă reducerea nu s-ar mai fi aplicat, ci ar fi cumpărat unul cu specificații asemănătoare și la un preț mai mic. În schimb, datorită manipulării prin tactica mingii la înălțime joasă, care presupune obținerea acordului la cererea reală menținând însă costurile sale ascunse, domnul X l-a determinat pe interlocutor să cumpere totuși pianul chiar și după ce reducerea de 20% nu a mai fost posibilă.

Vorbind în continuare despre manipularea în cadrul negocierilor, trebuie să ținem cont de faptul că există situații în care persoana în cauza poate realiza că interlocutorul încearcă să o manipuleze, motiv pentru care este posibil ca rezultatul așteptat al negocierii să fie alterat, situația devenind astfel una atipică.

În cele ce urmează prezentăm un exemplu în care persoana asupra căreia se încearcă manipularea, și-a dat seama de tactică, dar totuși interlocutorul a reușit să obțină rezultatul dorit însă din motive diferite față de cele obișnuite:

AP: *Acum doi ani de zile, aveam o relație cu un băiat care locuia în Focșani, eu fiind la facultate în Brașov, deci la distanță. Într-o seară, vorbind cu el la telefon, mi-a spus că este cu mai mulți prieteni în oraș, dar se plictisesc și ar avea chef de un drum mai lung. Bineînțeles, eu m-am autosesizat și i-am invitat la Brașov, cu ocazia aceasta având și eu posibilitatea să mă întâlnesc cu el. Următorul lucru pe care îl aud prin telefon este „Dar știi că eu stau cam prost cu banii și ar trebui să îi dau bani lui Cătălin pentru benzină, iar acum chiar nu am de unde”. Eu fiind entuziasmată de posibilitatea de a mă întâlni cu el, nu am mai stat pe gânduri și i-am spus că îi împrumut eu bani și mi-i poate înapoia când va putea, asta în cazul în care chiar voia să vină la Brașov. El a folosit tactica angajamentului, acceptând afacerea și bineînțeles, promisiunea (din scara de tactici), conform căreia îmi va înapoia banii imediat cum poate. L-am întrebat de câți bani are nevoie, iar el a folosit tehnica ofertei inițiale, deoarece a propus o sumă de bani mult mai mare decât era nevoie. Eu am fost conștientă de acest lucru, dar m-am bazat pe încredere și am făcut o concesie. Am făcut târgul, a venit la Brașov, ne-am întâlnit și totul a decurs bine.*

Zilele și săptămânile au trecut, iar fostul meu prieten nici măcar nu aducea în discuție faptul că nu a uitat de datoria față de mine. Nu e ca și când sunt o persoană zgârcită și vreau cu orice preț să mi se înapoieze fiecare leu, dar țin la promisiunile făcute, corectitudine și bun simț. După aproximativ o lună, lucrurile nu au mai mers bine între noi, eu alegând să rup relația dintre noi doi și bineînțeles, aducând în discuție și suma de bani pe care o voiam înapoiată. El a început să folosească manipularea spunând: “Păi așa procedezi tu? Te desparți de mine și îmi ceri banii înapoi? Ți-am

zis că o să îți înapoiez suma, iar acum mă faci să mă simt ca un hoț. Chiar așa mult îți pasă de banii ăia?”, încercând să mă manipuleze la nivel emoțional și dându-se el victima și prin tehnica “piciorului-în-prag”. Mi-am dat seama imediat de tactică, dar conflictul și discuția durând mai mult decât îmi permitea mie răbdarea, am luat decizia să pun capăt acelei relații, fără să mai am vreo pretenție sau speranță că mi se vor înapoia banii, doar de dragul de a scăpa de orice interacțiune cu acest băiat.

Situația relatată anterior necesită o discuție mai amplă în ceea ce privește caracterul său atipic. Inițial, identificăm în prima parte a exemplului o situație mai aparte de colaborare, în sensul în care, cu toate că AP era conștientă că interlocutorul utilizează tactici pentru a o influența, rezultatul a fost cel așteptat, iar în final fiecare a avut ceva de câștigat: el a avut parte de plimbarea pe care și-o dorea iar ea a avut ocazia de a petrece timp alături de el. Lucrurile devin însă atipice în a doua parte a exemplului, cea în care una dintre părți nu își respectă angajamentul și promisiunea de a înapoia banii împrumutați anterior. Situația devine una conflictuală iar interlocutorul încearcă să evite discuția cu privire la promisiunea făcută, prin manipulare. Astfel, considerăm atipică situația deoarece, deși AP a realizat că interlocutorul utilizează tactica de manipulare psihologică „piciorul în prag”, din perspectiva băiatului, negocierea a avut rezultatul așteptat: el nu a mai fost nevoit să înapoieze banii. În mod normal, fiind conștientă de existența manipulării, aceasta i-ar fi putut spune băiatului că ceea ce încearcă să facă nu funcționează și ar fi continuat negocierea pentru a-și recupera banii. În acest exemplu însă, realizând că el încearcă să o manipuleze, ea a decis să nu se mai angajeze în discuție și să îi acorde lui „câștigul”, să îl lase pe el să creadă că a ieșit învingător din procesul de negociere datorită utilizării eficiente a tacticii. Dacă negocierea ar fi fost una obișnuită, în final despre AP am fi putut spune că ea este cea care a pierdut, însă chiar dacă a suferit în realitate o pierdere materială, datorită faptului că în mod deliberat a decis să se retragă din negociere, a câștigat pe plan mental și spiritual, reușind să încheie discuția cu o persoană care din start a adoptat rolul unui negociator roșu, ea reușind astfel și să iasă dintr-o situație conflictuală care la momentul respectiv nu ar fi putut avea rezultatul așteptat.

Având în continuare ca subiect central de discuție, situații atipice determinate de utilizarea tacticilor de negociere, vorbim astfel și despre comportamentul non-verbal.

La fel cum tacticile imorale și cele de manipulare generează situații neobișnuite de negociere, același lucru este valabil și în cazul tacticilor non-verbale. S-a demonstrat în nenumărate rânduri, că alături de cuvinte, și chiar mai mult decât acestea, gesturile pe care le realizăm noi oamenii, indiferent de situație, pot avea o influență puternică asupra interlocutorului.

În acest sens, cercetările realizate de profesorul Alberth Mehrabian arată că într-un proces de comunicare pentru a transmite și percepe informația, comportamentul non verbal contează în cea mai mare măsură, având un procentaj de 55%, fiind urmat, în proporție de 38% de tonul și inflexiunile vocii și abia apoi, într-un procentaj de 7%, de cuvinte. (Haill, 2014) Astfel, în cazul negocierii, proces care presupune comunicarea, pentru a transmite eficient mesajul și informația este necesar ca pe lângă cuvinte, să acordăm atenție atât tonului cu care ne adresăm interlocutorului cât și modului în care ne mișcăm, gesticulăm sau menținem contactul vizual.

Cu alte cuvinte, limbajul trupului joacă un rol important în cadrul unui proces de negociere, iar atunci când părțile implicate stăpânesc foarte bine tehnicile sale, rezultatul procesului poate fi atât atipic cât și neașteptat. Trebuie menționat însă, că deși în cazurile obișnuite, oamenii adoptă diferite poziții sau realizează anumite acțiuni inconștient (se joacă cu un fir de păr, clipesc rapid, bat din picior sau își masează degetele), în cazul situației atipice de negociere aceste tactici sunt utilizate cu bună știință.

Printre tacticile non-verbale se numără astfel: perioadele de liniște sau tăcerea, suprapunerile conversaționale, privirile în față sau chiar contactele fizice. (Coman, Tehnici de Negociere, 2007, p. 79) Atunci când utilizăm aceste tactici o atenție sporită trebuie acordată în momentul în care negocierea are loc între două persoane care aparțin unor culturi diferite, deoarece pot apărea diferențe legate de semnificația gesturilor.

De exemplu, „ în cazul în care un american va negocia cu un român și-l va vedea pe acesta stând cu brațele încrucișate în timpul negocierii, va interpreta negativ această situație și va fi tentat să

supraliciteze sau să se retragă” (Gramada, 2007).

Astfel, din ce în ce mai utilizată astăzi, tactica perioadelor de liniște, sau tăcerea, are și ea un rol esențial atunci când vine vorba de negocieri. Acțiunea de a vorbi cât mai puțin și de a asculta cât mai mult s-a dovedit a fi benefică în cadrul unui proces de negociere. Desigur că, și în acest caz, obiectul discuției (tăcerea) fiind un element aparte, vorbim automat de existența unei situații atipice. Succesul acestei „strategii” este astfel evidențiat și de următorul exemplu:

„Vorbesc cât mai puțin și ascult cât mai mult. Celălalt de obicei intră în panică neștiind ce să creadă despre tăcerea mea și îmbunătățește oferta de mai multe ori în discuție sau îmi dă informații pe care în mod normal le-ar ține pentru el”. (Zărnescu, 2012)

Pentru a avea o perspectivă mai clară cu privire la caracterul atipic pe care tăcerea îl oferă negocierii să avem în vedere și un exemplu concret:

Să presupunem că obiectul negocierii este reprezentat de un telefon mobil, smartphone, dar model mai vechi. Produsul se vinde la prețul de 1000 de lei, preț rezonabil pentru specificațiile și condițiile în care se găsește telefonul. Negocierea se realizează între două femei: cea care vinde telefonul a precizat anterior caracteristicile și prețul său prin intermediul unei platforme online, dar negocierea propriu zisă are loc pe un teritoriu neutru, într-un parc. Cele două se întâlnesc, fac cunoștință și ulterior persoana care vinde telefonul îi prezintă, din nou, celelalte, caracteristicile. Aceasta din urmă ascultă, aprobă din cap și adoptă tactics perioadei de liniște.. Mai mult decât atât, studiază atentă telefonul: dimensiunea, greutatea. Pe măsură ce timpul trece, ca urmare a reacției interlocutoarei, persoana care vinde începe să adauge detalii nemenționate anterior despre telefon: îl vinde pentru că are nevoie de bani deoarece a rămas în urmă cu chiria, dimenisunea telefonului permite utilizarea sa cu o singură mână, telefonul suportă orice tip de aplicație, ba chiar are preinstalată o aplicație cu rețete culinare, foarte eficientă, pe care a utilizat-o și ea când a preparat un tort de ciocolată, și mai mut decât atât, acum, la același preț, îi oferă cumpărătoarei și o pereche de căști originale și o husă.

Bineînțeles, negocierea se încheie cu acceptarea ofertei, cea mai avantajată fiind femeiacare adoptat strategia perioadelor de liniște.

Observăm astfel cum, situația anterior relatată poate fi considerată atipică din perspectiva strategiei de negociere. Procesul de negociere obișnuit ar fi presupus ca interlocutorul să încerce prin intermediul diverselor tactici fie să reducă prețul telefonului găsimdu-i anumite defecțiuni, fie să ceară, în cadrul aceluiași preț și accesorii pentru telefon. Cu toate acestea, ar fi existat riscul ca niciuna din cele două variante să nu îi aducă succesul. În schimb, prin apelarea la tăcere, persoana respectivă a determinat-o pe cealaltă să îi facă o ofertă mai avantajoasă. Mai mult, putem vedea cum, negocierea a avut acest rezultat datorită atitudinii cumpărătorului. Vânzătorul, în momentul în care a realizat că nu poate descifra opinia interlocutorului, pentru a combate riscul ca acesta să se răzgândească și să își formeze o opinie negativă, a început să ofere detalii pe care altfel nu i le-ar fi spus: motivul vânzării, aplicația cu rețete culinare, urmând apoi să îi ofere pe lângă telefon și accesorii. Prin urmare, cazurile în care utilizăm tăcerea ca strategie de negociere reprezintă în sine situații care nu se încadrează în categoria negocierilor tradiționale, ci mai degrabă s-ar regăsi în categoria celor atipice.

9.3. În funcție de obiectul și mediul de negociere

În general, în cadrul proceselor de negociere, obiectele centrale ale discuției sunt reprezentate de lucruri materiale comune, obișnuite. Negociem pentru a obține un apartament, un telefon, o mașină, un contract, o sumă de bani, și lista poate continua. În aceste cazuri, acțiunile, concesiile ori compromisurile interlocutorilor generează situații de negociere clasice, tradiționale.

Lucrurile stau însă puțin diferit atunci când ce ceea ce regăsește în mijlocul discuțiilor nu reprezintă neapărat un obiect fizic, palpabil. Astfel, când ne aflăm în situația de a negocia lucruri materiale mai puțin obișnuite generăm situații atipice de negociere.

Un exemplu relevant în acest sens este redat de cazurile în care discuțiile au loc în mediul academic. „Negocierile duse între profesori și studenți pot fi considerate mai aparte” (Coman, Tehnici de Negociere, 2007). Caracterul atipic al acestor negocieri este redat

în primul rând de faptul că „regulile” de desfășurare al procesului nu mai sunt atât de riguros respectate precum se întâmplă în cazul negocierilor care implică „mize mai mari”: afaceri, sume de bani considerabile. De asemenea, este de menționat și faptul că raportul dintre profesor student într-o negociere, de cele mai multe ori, nu este unul de egalitate. (Coman, Tehnici de Negociere, 2007)

Astfel, obiectele supuse negocierii în relația student-profesor variază de la numărul necesar de prezențe la seminar până la nota obținută în cadrul examenului.

De obicei, din partea studenților există mai mulți reprezentanți care se implică în procesul de negociere motiv pentru care, dacă am crede în puterea mulțimii, am putea afirma că față de profesor, studenții au mai multe șanse să obțină rezultatul dorit. În „joc” însă, mai sunt implicați și alți factori, care redau situației un caracter diferit. Identificăm în acest sens două direcții de discuție. În primul rând, avem în vedere situația în care, de exemplu, profesorul refuză să negocieze cu studenții caracterul obligatoriu al prezențelor la curs, ora și ziua desfășurării examenului ori modalitatea de evaluare. În acest caz, profesorul este cel care iese „învingător” tocmai datorită puterii și statutului pe care îl are și care îi permite să refuze, fără a avea un motiv întemeiat, cerințele studenților. Riscul adoptării unei astfel de poziții din partea profesorului e redat de faptul că, prin lipsa sa de comunicare, îi va determina pe studenți să aibă o atitudine negativă nu doar față de el, dar și față de subiectul pe care îl predă. Ei bine, situația astfel prezentată accentuează din nou inegalitatea dintre negociatori: studenții se simt constrânși să accepte condițiile impuse, pentru a nu își periclita nota pe care o vor primi ulterior la examen.

În al doilea rând, luăm în considerare situația în care, în urma negocierilor s-a ajuns totuși la o înțelegere comună în privința modalității de evaluare la examen (prezentare orală), însă de exemplu, un anumit student nu este mulțumit de nota pe care a obținut-o, considerând că prestația sa ar merita o notă mai bună. În acest sens, acum are loc o nouă negociere, pentru mărirea notei. De data aceasta, din punctul de vedere al numărului de participanți putem vorbi despre egalitate, însă din cauza statutului diferit al părților și din cauza obiectului sensibil care este supus negocierii,

egalitatea iese din discuție.

Astfel, interesul studentului este de a își mări punctajul obținut la examen, aducând argumente în favoarea conținutului prezentării sale și comparând prestația sa cu a altor colegi care au primit o notă mai mare. Studentul trebuie să fie însă atent la cuvintele pe care le utilizează, la tonul vocii sale și la maniera în care își prezintă punctul de vedere, deoarece, există riscul ca situația să se înrăutățească: dacă atitudinea studentului este una agresivă, profesorul îi poate adresa întrebări adiționale pe aceeași temă, care îl pot pune în încurcătură. În acest caz, el nu numai că nu va reuși să obțină ceea ce dorește, dar va putea primi chiar o notă mai mică decât cea inițială.

Pe de altă parte, dacă studentul are argumente bine întemeiate pe care le expune într-o manieră adecvată, șansele ca profesorul să reconsidere nota acordată cresc.

Prin urmare, negocierile care se desfășoară în mediul academic între profesori și studenți sunt atipice atât prin natura obiectelor supuse negocierii cât și prin existența unei inegalități în ceea ce privește statutul părților, dar și prin modul de desfășurare: nu negociem nota de la un examen în același mod în care negociem când cumpărăm un autoturism sau un imobil.

„Studentul când se prezintă la examen nu face altceva decât o negociere simbolică cu profesorul, miza fiind reprezentată de nota obținută.”(Coman, Tehnici de Negociere, 2007) Față de cazurile clasice, această „negociere simbolică” e mai flexibilă în privința regulilor și conduitelor ce trebuie respectate în procesul de negociere și nu necesită un contract propriu zis, semnat de ambele părți implicate.

În continuare, având în vedere obiectul și mediul de negociere, situații atipice se identifică și atunci când ceea ce se negociază este un loc de muncă, „obiect” pe care, îl putem caracteriza ca fiind aparte. Negocierea sa, de obicei, are loc în cadrul interviurilor de angajare, al căror modalități și loc de desfășurare oferă un caracter mai puțin obișnuit situațiilor de negociere. În acest sens, prezentăm în cele ce urmează un exemplu atipic, atât din perspectiva interviului de angajare cât și din perspectiva negocierii ofertei:

TA: *Odată cu desființarea echipei ASC Corona Brașov din lipsa performanțelor echipei de seniori în prima liga am început căutarea unui alt angajament. În momentul acela aveam 16 ani și eram încadrat la juniori, chiar dacă la Corona am făcut parte din lotul echipei de seniori. Centrul de juniori al echipei FC Brașov a fost o pepinieră foarte bună de tineri fotbaliști atât pentru echipa de seniori cât și pentru alte echipe din eșaloane inferioare. În sezonul 2013-2014 juniorii A de la centrul lui FC Brașov au obținut o performanță de remarcat iar majoritatea dintre ei au plecat la diferite echipe de seniori pentru a juca. Antrenorul grupei de juniori A, domnul LN, a organizat un trial pentru a vedea diverși jucători, pentru a completa lotul grupei de juniori. Astfel, am reușit să mă remarc iar antrenorul a decis să mă păstreze în lotul echipei sale.*

Observăm cum, într-un mod distinct față de un proces de selecție clasic, în care mai întâi se începe cu faza exploratorie, trecând ușor spre etapa de negociere și prezentare a ofertei, interviul din exemplul menționat mai sus a presupus o probă practică, în care potențialul angajat s-a aflat în situația de a își demonstra calitățile și aptitudinile nu prin cuvinte, ori utilizarea unor tactici verbale, ci prin fapte. Faptul că la probă candidații au participat în același timp, a făcut ca selecția să fie mai dificilă pentru ei dar mai ușoară pentru angajator. Situația este astfel atipică și din privința procesului de negociere a ofertei. Modul în care s-a desfășurat interviul ne arată că o negociere a beneficiilor de natură financiară s-a produs cel mai probabil, după ce candidatul a reușit să obțină postul și după ce „interviul” a luat sfârșit. În cazurile obișnuite, negocierea ofertei are loc în timpul interviului de angajare.

Astfel, interviul nu a avut loc la sediul companiei într-o sală de conferință, candidaților nu li s-a cerut să își prezinte verbal calitățile (deși acest lucru ar fi fost posibil chiar și pentru postul respectiv), ci angajatorul a fost mai mult interesat de abilitățile practice ale acestora, indiferent de faima ori experiența pe care ei o aveau, iar negocierea ofertei nu s-a produs în cadrul interviului de angajare, cum s-ar fi întâmplat în mod tradițional. Toate aceste aspecte expuse încadrează deci situația de negociere în categoria celor atipice.

Un alt exemplu de interviu care din perspectiva „regulilor”

de desfășurare generează o situație atipică este și următorul:

CA: Interviu la primul meu loc de muncă nu a fost unul clasic.

Aveam 17 ani, eram în ultimul an de liceu și făceam parte din Speakers Club, o franciză românească ce învață oamenii să vorbească în public, aceștia aveau nevoie de un manager de comunitate pe orașul Brașov iar eu fiind o persoană foarte activă, cu o vechime de peste un an în cadrul întâlnirilor, mi-a fost propus să mă ocup de comunitatea Speakers Club Brașov.

Totul a fost neașteptat chiar surprinzător deoarece am fost sunată de către fondatorul Speakers Club care m-a rugat ca a doua zi să merg la sediul lor pentru a discuta ceva. Nu știam ce și nici măcar nu îmi închipuiam despre ce ar putea să fi vorba.

A doua zi, ajunsă la sediu am fost întrebată dacă aș vrea să fiu eu cea care se ocupă de organizarea Speakers Club Brașov. Răspunsul meu a fost da, deoarece iubeam acea comunitate și era un domeniu față de care aveam ceva afinități. Speakers club a fost și motivul pentru care eu am ales să vin la această facultate de Sociologie și Comunicare.

Prima întrebare din cadrul interviului a fost legată de așteptările pe care le aveam atât eu de la ei cât și ei de la mine. Eu îmi doream să învăț cât mai multe din acest domeniu și de la membrii comunității. Îmi amintesc că următoarea întrebare a fost legată de motivația mea de a mă înscrie la cursurile lor care la acea vreme costau 350 de euro, un preț nu prea accesibil pentru mine în acel moment. Răspunsul meu a venit prompt: nu există preț pe care un tânăr motivat și doritor de cunoaștere să nu îl plătească pentru a se dezvolta și a-și croi un viitor frumos.

Abilitățile mele în domeniul managementului, organizării de evenimente, comunicării și promovării nu erau decât la un nivel de bază așa că tot ceea ce putem promite era că voi fi dispusă să învăț rapid tot ceea ce este nevoie, și că voi face tot ce pot pentru ca prezența mea în organizarea evenimentelor să fie simțită și apreciată pe termen mediu și lung. Echipa a avut încredere în mine așa că am început chiar de a doua zi treaba. Am convenit că un program de 3 ore pe zi ar fi cel ce m-ar avantaja cel mai mult având în vedere că eram în primul an de facultate. Fiind o echipă de antreprenori tineri

m-am adaptat repede și am avut o discuție ca între prieteni, mai mult decât un interviu. Ambele părți aveau doar de câștigat, iar cuvintele ce au caracterizat perioada de după interviu au fost: încredere, bunăvoință, perseverență, respect.

În exemplul relatat, în ceea ce privește caracterul atipic al situației identificăm două direcții. În primul rând discuția trebuie îndreptată spre natura și desfășurarea interviului: candidata nu a fost anunțată dinainte că urmează să participe la un interviu de angajare, motiv pentru care răspunsurile sale au fost naturale și sincere. În al doilea rând, este necesară o discuție și cu privire la negocierea ofertei: candidata fiind deja conștientă de dorința companiei ca ea să facă parte din echipă deși nu avea multă experiență în domeniu, se afla în postura de a impune anumite condiții, având astfel o mai mare probabilitate să i se accepte cerințele, decât dacă interviul ar fi fost unul tradițional în care ea ar fi fost cea care și-ar fi exprimat mai întâi, intenția de a ocupa respectivul post.

Menținem în continuare discuția în zona negocierii locului de muncă, iar un alt exemplu în care situația se poate transforma într-una atipică este și cazul negocierii contractului colectiv de muncă, care „reprezintă sistemul de relații în baza căruia patronul și sindicatul se întâlnesc ca parteneri egali și, printr-un proces de negociere, rezolvă problemele legate de salarizare, program și condiții de lucru, beneficii, etc.”(Coman, Tehnici de Negociere, 2007)

În situațiile obișnuite, „ca regulă generală, negocierile încep cu alte probleme decât cele economice. Pentru a se evita un impas timpuriu și pentru a se crea o stare favorabilă găsirii de soluții, ordinea de zi va începe cu discutarea problemelor mai puțin complicate. După ce sindicatul și-a prezentat propunerile, cererile, urmează reprezentanții administrației care, de obicei, vin cu o contrapropunere.”(Coman, Tehnici de Negociere, 2007)

Există în acest sens, posibilitatea ca atunci când în discuție se află contractul colectiv de muncă situația să fie transformată într-una mai puțin obișnuită. Un exemplu concret poate fi cel în care, utilizând tactici imorale, una dintre părți decide să „ajusteze” regulile de negociere. Astfel, negocierea decurge inițial fără probleme, însă a doua zi, respectiva parte identifică anumite nereguli ori nemulțumiri

cu privire la un termen discutat în ziua precedentă și reia negocierile de la început, de la primul termen, nu îl discută doar pe cel în cauză. Cealaltă parte este pusă în dificultate, iar pentru a nu risca să piardă ceea ce a obținut până în acel moment, va fi de acord cu condițiile impuse de interlocutor.

9.4. În funcție de locul de desfășurare

Noi oamenii, trăim cu impresia că pentru fiecare situație există doar un loc potrivit în care ne putem desfășura activitățile cotidiene. E bine să mănânci doar în bucătărie, se doarme numai în dormitor, musafirii se poftesc în living și lista poate continua. Ei bine în realitate lucrurile stau puțin diferit. În realitate mănânci și în dormitor în timp ce vizionezi un film, mai dormi uneori și în living iar cu musafirii poți să ai o discuție la fel de interesantă și în bucătărie. Același lucru poate fi valabil și în cazul situațiilor de negociere.

Cu toții suntem familiarizați cu binecunoscutul prânz de afaceri, sau cu sala de conferințe unde de obicei au loc negocierile. Într-adevăr, în cazurile tipice, procesul se desfășoară în locații stabilite anterior, aflate în legătură cu obiectul discuției, care presupun o anumită îmbrăcăminte și dau negocierii o notă mai formală.

În cazul situațiilor atipice, deducem astfel că pentru desfășurarea unei negocieri, ținând totuși cont de natura obiectului discutat, nu este întotdeauna nevoie de o sală amenajată special, cu mobilă potrivită și scaune confortabile al căror scop este de a-i crea interlocutorului un mediu familiar și o impresie pozitivă despre tine și propunerea ta. Mai mult, la fel cum faptul că realizăm activități cotidiene în locații „nepotrivite” nu schimbă natura acțiunii desfășurate, există situații în care independent de locație, procesul de negociere ar putea decurge fără probleme, rezultatul nefiind influențat de locul în care sunt conduse discuțiile. Pe aceste situații le putem considera atipice.

Un exemplu relevant în acest sens este și cel în care, atunci când, de pildă, negociem cu părinții achiziționarea unei mașini personale odată cu împlinirea vârstei de 18 ani, indiferent de locația în care are loc negocierea: acasă, la un prânz în oraș, la o plimbare

prin parc, termenii discutați de părți nu se schimbă în funcție de natura acesteia: părinții nu îi vor cumpăra o mașină mai scumpă dacă negocierea are loc la restaurant, sau una mai ieftină dacă discuțiile au loc acasă.

Din contră, dat fiind faptul că obiectul negocierii reprezintă un subiect de mare interes, atenția persoanelor e îndreptată spre obținerea unei înțelegeri comune, rolul locației fiind astfel minimizat.

Bineînțeles că, în procesele în care „în joc” se află mize mai mari, locația are o importanță mai ridicată deoarece poate fi considerată un factor ce indică seriozitatea și implicarea părților în negociere, iar orice lucru ieșit din comun poate fi interpretat de către interlocutor, într-o manieră negativă. Înțelegem astfel că, putem considera atipice atât situațiile în care locației i se dă o importanță prea mare, atât de mare încât ea poate periclita rezultatul negocierii, cât și situațiile în care rolul acesteia este minimizat deoarece importanța ei pierе în fața obiectului de discuție.

Prin urmare, similar cu împrejurările și conjuncturile diferite cu care ne întâlnim în viață, și în cazul negocierilor putem identifica factori: tactici, obiecte, modalități de desfășurare, care ne permit astfel să încadrăm procesele de negociere în categorii obișnuite, și mai puțin obișnuite: atipice. Acestea din urmă, deși există într-un număr mai mic față de situațiile clasice, trebuie luate în considerare, deoarece ele sunt „excepția care întărește regula” și care ne arată, pe de-o parte, cum decurge o negociere formală, tradițională, iar pe de altă parte ne arată că nu întotdeauna este necesară respectarea ad literam a regulilor generale, pentru a obține succesul într-o negociere, ci uneori chiar schimbarea regulilor jocului este cea care ne garantează obținerea rezultatului dorit.

Așadar, și în cadrul situațiilor de negociere atipică, se poartă discuții care au scopul de a obține o înțelegere comună ori favorabilă ambelor părți implicate, diferențele și caracterul lor atipic fiind redat fie de modul și ordinea în care sunt realizate acțiunile, fie de natura obiectelor supuse negocierii. Recunoașterea și analiza unor astfel de situații nu ne poate aduce decât beneficii în viitoarele negocieri în care vom fi implicați, iar o negare a existenței acestora ar însemna o negare a posibilității de a înțelege că nu există un singur mod de a desfășura lucrurile, nici în viață, nici în procesele de negociere.

CAP. 10. BUNE PRACTICI ÎN AFRUNTAREA NEGOCIERILOR

10.1. Fundamente bazate pe teorie și practică

De-a lungul timpului au apărut viziuni asupra procesului de negociere fie demonstrate teoretic fie argumentate din experiențele practice. În acest context vrem să menționăm unele principii și teorii utile în procesul de negociere cu caracter atipic, care sunt actuale ca oricând.

În acest context marcăm principiile savanților Roger Fisher, William Ury, care stabilesc cele 5 principii fundamentale pentru negociatori:

1. Separați persoanele în litigiu: respectați oamenii, atacați obiectul litigiului, fiți fermi în problema discutată și conciliați cu aceste persoane;
2. Concentrați-vă pe interese în joc, nu pe poziții: înțelegeți și luați în considerare interesele altora, care explică de ce el ia o anumită poziție;
3. Niciodată nu cedează la presiune, ci rațiune și fii deschis la raționamentul altuia;
4. Imaginează-ți soluții prezente care se pot avantaja reciproc;
5. Să afirme că rezultatul se bazează pe criterii obiective: un criteriu obiectiv nu depinde de voința părților.

Nu ezităm să recomandăm bunele practici ale negociatorilor cu principii militare ce pot fi utilizate cu succes în orice tip de negociere. Unele dintre aceste fiind:

- Personalitatea unui lider este decisivă pentru comportamentul subordonaților.
- Cei care dovedesc curaj în acțiune au succes.
- Pregătirea ofensivei trebuie elaborată cu atenție, în funcție de resursele disponibile.
- Dacă nu ai puterea să-ți „învingi” adversarul, folosește-ți imaginația.
- Nu supraestimați importanța factorului cantitativ!
- Studiați cu atenție moralul și motivația oamenilor pe care

îi aveți

- Efectele surpriză sunt benefice pentru tine!
- Tactica sofisticată poate crea multă confuzie.
- După ce intri în luptă, mergi până la capăt!

Deosebit de important este comportamentul în timpul negocierilor. La acest capitol în literatura de specialitate găsim următoarele recomandări de comportament foarte utile:

1. Dacă trebuie să negociați singur cu mai mult de o persoană, asigurați-vă că defectele dvs. numerice „se transformă” împotriva acestui grup.

2. Nu faceți propuneri ferme și finale înainte de a calcula cu exactitate consecințele implicate;

3. Nu începeți negocieri până nu aveți o listă cu toate problemele discutate.

4. Nu pierde niciodată din vedere elementele esențiale

5. Înainte de a începe negocierile, luați în considerare cu atenție tranzacțiile care nu sunt finalizate de către adversar.

6. Stabiliți în avans dacă veți beneficia de un acord vag sau un contract „specific”;

7. Începeți prin a discuta probleme minore;

8. Este întotdeauna mai ușor să „joci” de unul singur.

9. Facilități interfon: 70% pregătire; 10% declarație; 20% performanță;

10. Începeți spunând că adversarul dvs. nu trebuie să vă cunoască punctele slabe.

11. În timpul negocierilor, rezultatele sunt invers legate de gradul de intimidare de care sunteți victima.

12. În negocieri, este bine să ai obiective înalte pentru a obține rezultate bune;

Respectarea unor recomandări va facilita mult procesul de negociere și va reduce mult din efortul dvs. după pentru a convinge partenerii. În acest context am selectat unele sugestii tratate drept reguli pentru afruntarea cu succes a negocierilor în condiții atipice precum:

- negocierile vor începe cu probleme ușor de remediat, evitând, în primul rând, cele extrem de controversate;
- problema este mai eficient în prezentarea ambelor părți

decât una;

➤ când este necesar să transmită două tipuri de masaj, unul dintre ele fiind de dorit, iar celălalt este nedorit, cel pe care îl dorește privitorul trebuie transferat mai devreme;

➤ Mesajul, care necesită mai multe schimbări în opinie, aduce schimbări mari.

➤ acordul pe probleme controversate este îmbunătățit dacă sunt combinate cu aspecte asupra cărora un acord poate fi mai ușor obținut;

➤ un acord este facilitat atunci când acesta este sub limita cerută de partea opusă;

➤ repetarea mesajului duce la înțelegere și, în final, la acceptare;

➤ înțelegerea și acceptarea este mai ușor de realizat prin concentrarea pe generalități și nu pe diferențe;

➤ Când discutăm pro și contra problemei, este bine ca cel care argumentează să fie ultimul care își exprimă punctul de vedere;

➤ Cel mai bine este să salvați un mesaj care este mai întâi necesar și apoi să oferiți soluții.

➤ ascultătorii își amintesc mai bine începutul și sfârșitul prezentării decât mijlocul; de asemenea, cei care aud își aduc aminte de sfârșit decât de început;

➤ Nu este bine să lăsăm publicul să tragă doar concluzii. Ele trebuie formulate la momentul potrivit, în mod explicit.

BIBLIOGRAFIE:

1. Baldrige L., Codul manierilor în afaceri. București: Editura Business Tech International Press, 1977, p. 167-168
2. Bochurberg L., Internet et commerce electronique. Paris: 2e edition Dalloz, 2001, p. 136
3. Burlacu N., Graur E. „Bazele managementului”, Chișinău, DEP ASEM, 2006, total pagini.
4. Callierres F., De la maniere de negocier avec les souveranes. Paris: 2 e edition Dalloz, 1996
5. Caraiani Gh.; Georgescu T. Negocierea interculturală în tranzacțiile comerciale internaționale / - București: Universul Juridic, 2006
6. Caraiani Gheorghe, Georgescu Toma “Negocierea interculturală în tranzacțiile comerciale internaționale”, Universul Juridic, București, 2006.
7. Cathelineau M., Neciers gagnent, Interedition, 1991, p. 74
8. Certo Samuel “Managementul modern”, Editura Teora, București, 2002, total 559 pagini.
9. Chiriacescu A. Comunicare interumană: comunicare în afaceri: negociere. București: Editura ASE, 2003, p. 194
10. Ciobanu, George, Contractarea în comerțul internațional, Editura Universitaria, Craiova, 2008.
11. Cloșcă, Despre diferendele internaționale și căile soluționării lor, Editura Științifică, București, 1973
12. Cloșcă, Reglementarea prin mijloace pașnice a diferendelor dintre state, Editura Politică, București, 1980
13. Cojocaru Vadim., Burlacu Natalia „Management general”, Ed. ASEM, Chișinău, 2004.
14. Cole Gerald A. „Management. Teorie și practică”, Chișinău, Editura “Știința”, 2004, total 443 pagini.
15. Coste Valeriu, Managementul în afaceri. Iași: Editura Gaudeamus, 1994, p. 26
16. Cotelnic A. “Managementul unităților economice”. ASEM. Chișinău, 1998, total pagini.
17. Cotelnic A., Nicolaescu M., Cojocaru V. „Management (în definiții, scheme și formule)”, CEP al ASEM, Chișinău, 1998, total 340 pagini.

18. Crăciun C., Teoria și practica negocierilor. Chișinău: Editura Prut Internațional, 2002, p. 57, p. 79, p. 116
19. Crețu V., Drept internațional public, Editura Fundației „România de mâine”, București, 1999
20. Curry Jeffrey Edmund, Negocieri internaționale de afaceri. București: Editura Teora, 2000, p. 83
21. Coman, C. (2007). Tehnici de negociere. editura C.H.Beck
22. Cuttjohn, E. (2012). Platonic love. SRC. Rosicrucian Digest: Neoplatonism, 90(1), 1-60
23. Caraiani Ghe., Georgescu T., (2006) Negocierea interculturală în tranzacțiile comerciale internaționale, Editura Universul Juridic, București,
24. Covey S., (2000) Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii, Editura ALLFA, București
25. Could this be love?: What kind of love is it? (2018). Outrageous love. [online], disponibil la <http://www.outrageous.love/love-booklet>, accesat 18.07.2019
26. Daft R. „Management”, The Dryden Press, N.Y., 1988, total 388 pagini.
27. Dan Voiculescu, Negocierea - formă de comunicare în relațiile interumane /.- București: Editura Științifică, 1991
28. Deac Ioan, Introducere în teoria negocierii, Editura Paideia, București, 2002, p. 5.
29. Dicționar ale limbii române. (n.d). Negociere. [online] disponibil la <https://dexonline.ro/definitie/negociere>, accesat 19.05.2019
30. Dinu M., (2000) Comunicarea. Repere fundamentale, Editura Algos, București
31. Georgescu T., (1992) Negocierea afacerilor, Editura Porto-Franco, Galați
32. Gramada, R. (2007, Octombrie 10). Negocierea în afaceri, depinde de limbajul gesturilor. disponibil la <https://www.money.ro/negocierea-in-afaceri-dependenta-de-limbajul-gesturilor/>
33. Ionescu- Ruxăndoiu L., (1999) Conversația. Structuri și strategii, Editura ALL, București
34. Ficino, M.(1992). Platon-Banchetul: Asupra iubirii. Ed. De vest. Timișoara

35. Haill, A. (2014, August 19). DO YOU KNOW THE “7/38/55 RULE” ON COMMUNICATION. disponibil
36. Hill Charles W.L., Jones Gareth R., „Strategic Management Theory”, Houghton Mifflin Company, Boston 1989, total 353 pagini.
37. Hiltrop J. M., Udall S., Arta negocierii. București: Editura Teora, 1999
38. Hrișcev Eugeniu „Managementul firmei”, Ed. ASEM, Chișinău, 1998,
39. Michael, N. (2016). You can have what you want: Proven Strategies for Inner and Outer Success. Hay house
40. Marcu, B. (2015) Iubirea nu se cere și nu se negociază: Se simte. [online] disponibil la <https://thediaryofadam.com/2015/10/30/iubirea-nu-se-cere-si-nu-se-negociaza-se-simte-b/>, accesat 19.05.2019
41. Muha, V. (2008). Iubirea nu se negociază. [online]. disponibil la <http://subiecte.citatepedia.ro/despre.php?p=7&s=Viorel+Muha%40iubire>, accesat 19.05.2019
42. Naugle, D. (2015). The Platonic Concept of Love: The Symposium. [online] disponibil la <https://www.yumpu.com/en/document/read/39789547/the-platonic-concept-of-love> accesat 19.07.2019
43. Ursachi Ioan, „Management” Editura ASE, București 2001, total 302 pagini.
44. Ury William, Dincolo de refuz. Timișoara: Editura de Vest, 1994, p. 42
45. Perroti Roger, Tactiques de negociation. Paris: Les Editions d’Organisation, 1992, p. 17
46. Petrescu Ion, „Management general”, Editura Hyperion, Brașov 1993, total 391 pagini.
47. Pistol Gh., Negocierea. Teorie și practică. București: Colecția „Biblioteca comerțului românesc” 1994, p. 18
48. Popa, Ioan, Tranzacții de comerț exterior, Editura Economica, București, 2002.
49. Popescu Dan, Arta de a comunica. București: Editura Economică, 1999, p. 53-54
50. Prutianu Șt., (2000) Manual de comunicare și negociere în

- afaceri. I. Comunicarea”, Editura Polirom, Iași
51. Prutianu Șt., (2000) Manual de comunicare și negociere în afaceri. II. Negocierea, Editura Polirom, Iași
 52. Rogojanu A., (2005) Deontologia comunicării, Editura ASE, București
 53. Rogojanu A., Tașnadi A., Piroșca G., (2005) Deontologia comunicării. Aplicații și studii de caz, Editura ASE, București
 54. Raffagnino, R., & Puddu, L. (2018). Love Styles in Couple Relationships: A Literature Review. Open Journal of Social Sciences, 6(12), 307-330
 55. Săndulescu I., Reguli și practici în comerțul internațional. București: Editura ALL Beck, 1998, p. 241
 56. Scott B., Arta de a negocia. București: Editura Tehnică, 1996, p. 36, p. 216, p. 221
 57. Souni H., Manipularea în negocieri. București: Editura ANTET, 1998
 58. Steers Richard M., Ungson Gerardo R., Mowday Richard T., „Managing Effective Organizations”, Kent Publishing Company, Boston 1985, total 703 pagini.
 59. Stoian I., Pencea R., Brotac L. Tehnici de comerț internațional – pentru pregătirea importatorului și a exportatorului. Vol. I. Ed. Jeco Trading, București 1992. 604 p.
 60. Stoian I., Pencea R., Brotac L., Tehnici de comerț internațional. București: Editura Tehnică, 1992
 61. Schmitt, E. E. (2015). Elixirul Dragostei. Humanitas Fiction la [online] <https://www.opcoxford.com/communication/>
 62. Zărnescu, D. (2012). Construim Imperii. disponibil la [online] <http://construimimperii.ro/blog/principiul-30-70-in-comunicare-si-negociere-de-contracte-partea-a-ii-a/> Bibliografia în limba rusă
 63. Веснин В. Р., „Основы менеджмента” О.О.О., Издательство ЭЛИТ”, Москва 2004, total 560 pagini.
 64. Гончаров В. В. „Руководство”, Часть 2, Издательство МНИИПУ, Москва, 1997, total 736 pagini.
 65. Дафт Ричард Л., „Менеджмент” издательство „Питер” Санкт-Петербург 2001, total 829 pagini.
 66. Мескон Майкл, „Основы менеджмента”, Издательство „Дело”, Москва, 2006, total pagini.

67. Радугин А. А., „Основы менеджмента” Издательство „Центр”, Москва 1998, total 429 pagini.
68. Файоль А., Емерсон Г., Тэйлор Ф, Форд Г. „Управление это наука и искусство”, Изд. Республика, Москва, 1992, total pagini.
69. Хрищев Е., „Менеджмент фирмы” издательство МЭА, Кишинэу 1997, total 395 pagini.
70. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф. „Производственный и операционный менеджмент”, Изд. Вильямс, Москва 2001, total 704 pagini.
71. Роджер Фишер, Уилльям Юри. Путь к согласию или переговоры без поражения, Издательство "АСБ", С.-ПЕТЕРБУРГ, 1992

MONOGRAFIE COLECTIVĂ

Autori:

Șargu Lilia, Coman Claudiu

Coautori:

Bularca Cristina Maria, Gîdilica Constantin.

NEGOCIERILE ÎNTRE METODĂ ȘI PROCES ÎN CONDIȚII ATIPICE

Subscribe to print 04/02/2020. Format 60×90/16.

Edition of 300 copies.

Printed by “iScience” Sp. z o. o.

Warsaw, Poland

08-444, str. Grzybowska, 87

info@sciencecentrum.pl, <https://sciencecentrum.pl>



ISBN 978-83-66216-23-5

