

CONCEPTUL ȘI TEORIA NEGOCIERII

Lect. univ. dr. Coriolan PĂUNESCU
Universitatea "Danubius" din Galați

Abstract: *La négociation est un phénomène complexe; elle ne comporte pas qu'un seul domaine d'application. Autrement dit, c'est un phénomène quasi-universel. Cependant, les théoriciens la considèrent, rarement, comme tel. Nous autre, par exemple, nous la considérons comme un instrument économique. Toutefois, elle comporte mainte implication. Nous essayons ici de la présenter telle qu'elle est. Un phénomène complexe, polyvalent.*

Keywords: *negociation, message, succes, advantage, realism, strategy*

Résumé: *La négociation est un phénomène complexe; elle ne comporte pas qu'un seul domaine d'application. Autrement dit, c'est un phénomène quasi-universel. Cependant, les théoriciens la considèrent, rarement, comme tel. Nous autre, par exemple, nous la considérons comme un instrument économique. Toutefois, elle comporte mainte implication. Nous essayons ici de la présenter telle qu'elle est. Un phénomène complexe, polyvalent.*

Mots-clé: *negociation, message, avantage, réalisme, stratégie*

Ne propunem să definim, cât mai clar și mai simplu, conceptul de negociere; desigur, nu doar ca aspect al comunicării generale, ci ca **noțiune distinctă**, plasată în sfera **economicului** și a **diplomației**, pentru că acestea sunt, în sensul cel mai clasic, domeniile negocierii de integrare și utilizare. În *Dicționarul de economie*¹, de exemplu, **negocierea** este definită ca un proces „în care se duc tratative bi sau multilaterale” în legătură cu rezolvarea unor

¹ Dobrotă, Niță și colab., *Dicționar de economie*, București, Editura Economică, 1999.

probleme economice (afaceri) de interes comun, pentru participanții la această acțiune. Negocierile, mai spune dicționarul, în cazurile citate, pot fi **interne** și **internaționale**; desigur, ultimele, respectiv negocierile internaționale, la care participă reprezentanți din două sau mai multe state, pot fi organizate la **nivel înalt** (între șefi de state și între guverne), precum și la nivelul miniștrilor sau al experților din domeniile: economic, diplomatic, culturii etc., care se finalizează cu încheierea unor tratate de bază, cu semnarea unor acorduri sau convenții internaționale, la care părțile se obligă, prin semnătură, să le respecte în orice ar face obiectul documentului în cauză.

Desigur, paleta **negocierilor interne** poate fi extrem de diversificată, pentru că ele pot fi comerciale, sindicale, de valori imobiliare, bancare, legislative¹, administrative, patronale, guvern-sindicale etc., după cum o cer problemele create în extrem de tumultoasa noastră viață socială și, desigur, economico-socială, guvernată de principiile reprezentativității și ale democrației, adoptate în România după 1989.

Alți autori², definesc negocierea ca un proces dinamic de ajustare prin care două părți, fiecare cu obiceiurile sale proprii, discută împreună pentru a ajunge (în timp, n.n.) la o înțelegere mutual satisfăcătoare, pe baza interesului comun. Această definiție, care este dată de un negociator cu experiență³, este potrivită domeniului economic, dar acoperă și o bună parte din aspectele altor tipuri de negocieri, motiv pentru care, în lucrarea noastră, o vom considera reprezentativă și oportună scopului urmărit: acela de a-l familiariza pe cititor cu natura, funcțiile și tehnicile acestui tip de comunicare.

Sigur, **negocierea** poate fi definită și în alt mod, în funcție de autor dar și de adresanții acesteia; de exemplu, unii specialiști consideră că „negocierea este o cale fundamentală prin care obținem ceea ce dorim de la alții”, dar și un proces de comunicare, în ambele sensuri, care conduce la înțelegere, atunci când cele două părți „au niște interese comune și altele opuse”⁴. Într-adevăr, situațiile în care **negocierea** este extrem de necesară sunt multiple, variate. Și aceasta, pentru că, de la o zi la alta, conflictul este

¹ În Parlamentul României, punctele de vedere divergente, emise de Camera Deputaților, pe de o parte, și de Senat, pe de altă parte, se negociază, pentru ca procesul legislativ să iasă din impas, continuându-și procedura de votare.

² Georgescu, Toma, *Negocierea afacerilor*, Galați, Editura Porto-Franco, 1992.

³ Georgescu, Toma, profesor universitar, doctor în economie, a purtat negocieri comerciale, cu parteneri străini, vreme de peste 17 ani.

⁴ Fisher, Roger; Iny, William; Patton, Bruce, *Succesul în negocieri*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1995.

tot mai prezent. În literatura de specialitate se vorbește chiar de omniprezența conflictului, pentru că toți (da, toți!) vrem să luăm parte la deciziile care urmează să ne influențeze viața, ba chiar ne **afectează** în felurite moduri. Prin urmare, tot mai puțini oameni acceptă astăzi deciziile dictate de alții. Iar când acceptă, deja este prea târziu. Înseamnă că s-a ajuns în instanța de judecată, unde adevărul nu se mai negociază, ci se impune; este chiar subliniat printr-o bătaie în masă! Dar, până a se ajunge aici, mai există o cale. Și aceasta este negocierea. De ce recurgem la acest mod de comunicare? Pentru că oamenii sunt diferiți, pentru că nu înțelegem, cu toții, în mod identic, **mesajul comunicării**, pentru că dăm acestuia interpretări diferite, în varii domenii și cauze. Adică în afaceri, în guvernare, în familie, în viața individuală, într-un conflict diplomatic, militar etc.

Veți spune: „Dar eu nu negociez; asemenea ocazii sunt excluse în viața mea!”. Ei bine, nu este adevărat. Negociem permanent; de exemplu, negociem, cu partenera (sau partenerul) localitatea unde ne vom petrece concediul. Negociem, firește, cu copilul nostru, ora de culcare, plecarea într-o tabără sau alta. Iar, mai nou, negociem salariile, drepturile noastre de toate zilele.

Dar putem face acest lucru oricând? Și, dacă trebuie, totuși, să negociem, cum o facem? Ne aflăm, desigur, în fața unei dileme: negociem conciliant, negociem dur? Desigur, un negociator **conciliant** dorește, prin atitudinea sa (și maniera lui de negociere) să evite conflictele de ordin personal, mai ales când miza negocierii nu este prea mare. „De ce să-mi creez neajunsuri”, va spune el. O cu totul altă atitudine și rațiune va avea, firește, negociatorul inflexibil. Negociatorul **dur**, cum se spune. Acesta, în procesul de negociere, vede un astfel de prilej ca pe o confruntare de voințe, unde cel situat pe poziții extreme (de forță) va câștiga, dacă va rezista până la capăt¹. Este bună această cale? Este mai bună prima atitudine? Aceste întrebări simple conduc la concluzia că **negocierea** are o altă finalitate, dacă implică, deopotrivă, fermitatea și concesiile. Dar mai există și o altă cale. Aceasta este **calea principială**, o cale nici dură, nici concesiivă. Această metodă, a **negocierii principiale**, elaborată în cadrul Proiectului de la Harvard, constă în clasificarea persoanelor, în funcție de caracteristicile lor, nicidecum tratative care să semene cu o târguială amatoristă, între cele două (sau mai multe) părți interesate.

Se caută, în cazul **negocierii principiale**, profitul fiecărei părți, iar acolo unde interesele sunt divergente, rezultatul trebuie să se bazeze pe niște

¹ ibidem

criterii echitabile, independente de voința expresă fiecărui participant la dezbateri. Această metodă este apreciată, de cei mai mulți specialiști, ca fiind „intransigentă față de criterii și maleabilă cu oamenii”¹. Prin urmare, **negocierea principială** ne învață cum să obținem nu ceea ce vrem, ci doar ceea ce ni se cuvine, rămânând pe pozițiile bunului simț. Deci, pe poziții decente, fără a da posibilitatea cuiva să profite de corectitudinea noastră.

Totuși, atragem atenția că niciodată negocierea (chiar principială fiind) nu a fost și nu va fi un proces în exclusivitate liniar. În orice caz, negocierea nu se poate face, cu bune rezultate, decât cu participanți cu principii, care cunosc și respectă regulile jocului, nicidecum cu oamenii rău intenționați, așezați la masa tratativelor cu ideea trasului pe sfoară, „de a trișa”, cum se spune. De asemenea, precizăm că negocierea principială poate fi folosită, cu succes, fie că este vorba de una ori de mai multe probleme, fie că este vorba de două sau mai multe părți implicate.

Totodată, **negocierea principială** poate fi săvârșită ca un ritual dinainte stabilit, dar și într-o manieră imprevizibilă precum în cazul răpirilor, deturnărilor deci, a ultimatumurilor. Pe de altă parte, metoda se aplică chiar dacă una din părți nu este prea (sau deloc) experimentată în domeniu, mai mult sau mai puțin dornică să poarte discuții pe o temă de interes comun. În orice caz, **durata** și **succesul** negocierii, indiferent de metodă, sunt direct proporționale cu gradul de pregătire a acestor întâlniri.

Principii fundamentale ale negocierii

În cadrul unei negocieri, să spunem de natură comercială, care se realizează între reprezentanții a două sau mai multe state, partenerii își propun pentru început să stabilească **prețurile de contact**, pe baza prețurilor mondiale caracteristice, impuse de legea valorii pe plan internațional, în confruntarea obiectivă între cerere și ofertă. În acest caz, **prețul mondial** devine prețul de referință în cadrul negocierilor care se poartă pentru stabilirea consensuală a unui preț contractual; prin urmare, ca principiu funcționează ideea că **nici un partener nu-și poate impune prețuri, pe baza costurilor de producție proprii ori în funcție de calitatea, percepută în țară, a produsului care face obiectul unor potențiale tranzacții.**

Este clar că, în această privință, există o divergență de interese pentru că cei care vând vor să livreze cât mai mult din produsul lor și la prețuri cât

¹ Fischer, Roger și colab., *op.cit.*

mai avantajoase firmelor pe care le reprezintă, iar cei care cumpără vor să facă și ei acest lucru la prețuri cât mai convenabile, pentru ca și profitul lor să fie cât mai mare. Mai poate să apară aici și un alt partener eventual un cumpărător concurent sau un intermediar, aceștia având și ei ca țintă să cumpere același produs cât mai ieftin și să vândă cât mai scump.

O astfel de stare conflictuală poate fi rezolvată prin invocarea, în cadrul dialogului ce se poartă, a normelor comune de drept comercial internațional, precum și a uzanțelor, pe care statele participante le acceptă. Dintre acestea, amintim: regulamentele privind condițiile de livrare a mărfurilor în cadrul comerțului internațional, acceptate de statele participante¹. Acestea, după cum se poate și intui, sunt: regulile² privind condiția de livrare, contractele tipizate privind tranzacțiile (vânzare/cumpărare) a produselor de bază, reguli privind transportul și expedițiile internaționale de mărfuri, reguli privind protejarea mărcilor de fabrică, reguli referitoare la modalitățile de plată etc.

De asemenea, permanent, părțile trebuie să aibă în vedere că, în orice tranzacții, comerciale (și nu numai), fiecare trebuie să câștige, în funcție de împrejurări, de natura mărfurilor în discuție, de abilitatea și gradul de pregătire a negociatorilor; prin urmare simpla așezare la masa „rotundă”, înseamnă ca fiecare din părți să câștige! De aici nevoia unui principiu de bază: cel al **avantajului reciproc** fără de care nimeni nu ajunge la masa tratativelor. Și, odată ajuns aici, nimeni nu pleacă din acest cadru, pentru că nimeni nu poate accepta ideea de a pierde teren într-un domeniu de interes.

Invocând acest principiu, cel al **avantajului reciproc**, nu trebuie să rămânem cumva cantonați în ideea că avantajul, câștigul (să nu ne ferim de cuvinte) părților trebuie să fie egal, cuantificat cu exactitate. Acest lucru, de altfel, nici nu este posibil pentru că diversitatea de interese este mare, enormă chiar. În plus, fiecare parte are asupra interesului pe care îl reprezintă un unghi de vedere propriu, deci și o evaluare proprie care rezidă în condițiile diferite, incluse în produsul în sine, dar și în efectele pe care acesta le poate produce, prin lipsă sau prezență, la timpul și locul în care au fost cerute.

Totuși, într-o **negociere**, tendința fiecărei părți trebuie să fie avantajul material. "Cine pretinde de la viață mult, obține mult, cine pretinde puțin, obține, firește, puțin(de fapt, extrem de puțin)", auzim spunându-se. Așa este și în negocieri: "Îți propui mult și obții mult sau cât poți"; de altfel, și

¹ INCOTERMS, 1995.

² Aceste reguli sunt stabilite pe baza unor acorduri și convenții internaționale, dar și pe baza legislației fiecărui stat în parte, care își propune să dezvolte relații de acest fel.

negocierile sunt un crâmpeli de viață, un moment caracteristic, care implică rigoare, responsabilități și, după cum vom vedea, multe abilități personale. În final, chiar dacă nu are fiecare parte de un câștig maximal, se ajunge, printr-un compromis, la un **consens**. Acesta este, până la urmă, **principiul avantajului reciproc**, fără de care negocierea nu-și află rostul.

Există și cazuri în care, în faza de pregătire a confruntării, nu s-au avut în vedere unele elemente importante, acestea fiind necunoscute la întocmirea **planului de negociere**. ”Dacă negociatorul le poate depista și îi poate demonstra partenerului său avantajul evident, mandatul poate fi propus, spre reconsiderare, organului care l-a eliberat”, afirmă specialiștii¹. Avem de a face, în acest caz, cu apariția unor relații de cooperare; adică efectuarea, de către ambele echipe de negociatori, a unei **analize comune**, a argumentelor propuse de unul dintre parteneri, ceea ce ar putea conduce la manifestarea unor relații de într-ajutorare.

De altfel, cooperarea poate fi considerată un schimb reciproc de idei, de informații și materiale documentare; pentru că, în comerțul internațional, așa cum afirmă unii negociatori cu experiență, performanți, nimic nu se dă pe gratis. „**Dau, dacă îmi dai!**”, acesta este principiul de bază, valabil, desigur, în foarte multe sisteme de relații interumane.

Prin urmare, orice negociator avizat pleacă, în demersul său, de la ideea de a da, în primul rând, și pe urmă de a primi ceva în schimbul cedării din pozițiile sale. Dar nu-i mai puțin adevărat că toate concesiile materiale, situate în afara limitelor de compromis comercial, rațional, urmăresc un avantaj unilateral, în prezent sau în viitor. ”Oferă astăzi, ca să primești mâine!” ar fi, desigur, principiul acestor ofertanți.

Nu trebuie uitat, nici o clipă că ”negocierea este un proces în care, din punct de vedere etic, toți cei implicați trebuie să fie câștigători”². O negociere, aparent reușită, dacă ascunde clauze defavorabile (unuia dintre parteneri), poate schimba destine singulare sau sociale. De aceea, suntem convinși că **negocierea trebuie să realizeze, în primul rând, un acord de voință**, un consens și nu o victorie unilaterală. Ambii parteneri trebuie să încheie procesul negocierii cu sentimentul că au realizat fiecare un maximum posibil din volumul de obiective, propus pe agenda dezbaterilor. Din acest motiv negociatorii au datoria să transforme interesele divergente în scopuri comune, ajustându-și cerințele în mod flexibil, păstrând mereu rezerve din care să poată ceda, când situația o impune. De reținut este principiul că

¹ Georgescu, Toma, *op. cit.*

² Milo, Katie și colab., *Introducere în Relații publice*, București Editura NIM, ,1998.

„niciodată, într-o negociere, nu se pleacă de la un **minimum acceptabil**, ci de la un **maximum realist**, pentru că, până la urmă, o negociere nu este altceva decât cea mai elementară aplicare, în practică, a legii cererii și ofertei, care este un principiu al economiei de piață. Pentru aceasta negociatorul este dator să cunoască din vreme produsele, serviciile asupra cărora se răsfrâng discuțiile, iar în cazul programelor politice, care de asemenea, pot fi negociate (să zicem într-o eventuală fuziune de organizații sau de partide), **trebuie cunoscute conceptele similare și divergente**, avantajele și dezavantajele unei oferte în raport cu alta.

Important pentru un negociator este de a ști unde să pună punct acțiunii sale pentru că, într-o **negociere**, ca în orice dezbatere, există un punct critic, care, nedetectat la timp, poate conduce la prăbușirea tuturor acordurilor și „pașilor” câștigați până într-un anumit moment. Se anulează astfel întregul efort de comunicare, ceea ce presupune fie renunțarea, fie reluarea întregii acțiuni. De asemenea, trebuie știut, totdeauna, că orice aport verbal, orice consens, trebuie confirmat în scris (deci, sub semnătură) în cel mai scurt timp posibil, poate chiar în cadrul aceleiași runde de convorbiri. „Talentul de a accepta compromisurile și de a te acomoda cu situațiile noi este un lucru important într-o negociere”, apreciază specialiștii relațiilor publice, domeniu de care aparține și tehnica negocierii. De altfel suntem de acord în unanimitate că negocierile dau (în mod invariabil) câștig de cauză celui care gândește mai bine și, firește, în mod vizionar¹. Din acest motiv, negociatorul nu trebuie să fie un om rigid, inflexibil. Dimpotrivă, trebuie să fie o persoană care dovedește spontaneitate, capacitate de acțiune promptă, o persoană care poate improviza creator, deci cu o mare putere de adaptare. Altfel, negocierea este din start sortită eșecului sau unui succes discutabil.

Noțiuni cheie în procesul negocierii

În procesul negocierii, cel puțin trei noțiuni revin cu obstinație, în pregătirea judicioasă a dezbaterilor; acestea sunt: strategia, tactica și tehnica negocierii.

Strategia, ca noțiune, este cunoscută studenților economiști și din studiul altor discipline (de exemplu, management, marketing, politici economice etc.) și reprezintă – și în acest caz - un ansamblu de decizii, menite să determine îndeplinirea obiectivelor pe care și le propune **negocierea**, ca proces al **comunicării**; respectiv, de **relații publice**, care

¹ ibidem

însă, au un grad înalt de complexitate și variabilitate, în funcție de domeniul ce definește problema în discuție.

Tactica, deci a doua noțiune utilizată în **procesul și tehnica negocierii**, reprezintă în fapt o parte a strategiei, acea parte care, cum spune profesorul Toma Georgescu¹, este chemată să stabilească mijloacele și formele de acțiune, ce urmează a fi utilizate, în vederea atingerii obiectivelor supuse negocierii.

Cât privește **tehnica negocierii** (a treia noțiune invocată) aceasta reprezintă totalitatea procedeele ce urmează a fi utilizate în desfășurarea dezbaterilor între parteneri care nu pot avea decât un singur scop, respectiv, de a obține, (în domeniul **economicului**, de exemplu), încheierea unui **contract** care trebuie să dispună de toate elementele definitorii (obiect, termene, condiții de livrare, modalități de plată, standarde etc.)

Credem că este locul și momentul de a spune, vorbind despre atingerea obiectivelor negocierii, că noțiunile de mai sus (**strategia, tactica și tehnica**) intervin după ce, în pregătirea acestui proces, au fost realizate: lista problemelor ce urmează a fi supuse dezbaterilor, deducerea și clarificarea problemelor de interes comun, precum și evidențierea subiectelor în dezacord, în funcție de care negociatorul își stabilește „modul de atac”, adică își alege strategia, tactica și tehnicile de acțiune în cadrul procesului respectiv. Așa stând lucrurile, negocierea se dovedește un proces dinamic de ajustare a problemelor și ideilor expuse de cele două părți, cu scopuri și obiective proprii, urmărind, de o parte și de alta, ajungerea la o înțelegere mutuală, pe baza interesului comun și a avantajului reciproc, menită să satisfacă toate tendințele, parțial sau total, manifestate de actorii acestui proces.

În plan economic, negocierile vizează acțiuni privind încheierea oricărui tip de contracte, referitoare la schimburile de mărfuri și de servicii, la efectuarea unor lucrări de investiții și schimburi valutare, precum și în probleme de parteneriat. Într-un cuvânt, contracte care privesc organizarea, finanțarea și derularea unor afaceri, precum și colaborarea dintre diferiți agenți economici în plan intern și extern.

Precizăm că negocierile cu partenerii străini sunt mai laborioase, dispunând de un grad mai înalt de complexitate, având în vedere, între altele, că în piața externă, confruntarea dintre cerere și ofertă este mai complicată și, firește, mult mai subtilă; între altele, intervin anumite uzanțe internaționale, specifice anumitor state și regiuni, precum și o serie de norme de drept

¹ Georgescu, Toma, *op. cit.*

internațional, peste care se suprapun legislațiile naționale care, adeseori, au un caracter protecționist. În același timp, schimburile internaționale sunt complicate și de diversitatea cursurilor valutare de schimb, de exigențele - din ce în ce mai mari - față de nivelul tehnic și calitativ al produselor, de gradul de risc și incertitudine pe care îl pot prezenta unii dintre partenerii de afaceri (ori țara de care aceștia aparțin).

Un proces de negociere, în plan economic, poate să aibă drept motivație și următoarele situații: **extinderea unor activități** (de comerț exterior, de producție, de cooperare etc.), care necesită contacte multiple, participarea unor parteneri străini, transferuri sau comasări de fonduri sau active, reduceri de personal, printr-o selecție riguroasă, restructurarea capacității de producție, profilarea sau concentrarea pe anumite produse, dar mai ales acțiuni referitoare la tranzacții de orice natură. De asemenea, se pot negocia drepturile și obligațiile asumate de părți, precum și rezolvarea, la modul amiabil, a problemelor neprevăzute în derularea unui contract, inclusiv în derularea unui contract de muncă (nivelul salarial, plata biletelor de tratament, indexarea anuală a salariilor etc.).

Remarcăm, cu aceeași ocazie, că se întâlnesc, în cadrul conceptului de negociere, și alte noțiuni decât cele expuse până acum, acestea fiind:

- **interesul**, care poate fi tradus, după unii autori¹, drept „manifestarea unor trebuințe ale participanților” la negociere sau voința de a rezolva, în acest cadru, probleme stringente ale celor reprezentați în dezbateri. În sensul larg al cuvântului, **interesul** reprezintă preocuparea cuiva (în cazul nostru, al negociatorului) de a obține ceea ce este avantajos, necesar, folositor, dar și orientarea activă (a unei persoane sau a unui grup de persoane) spre anumite lucruri, dorința de a cunoaște și de a înțelege² un fenomen, o acțiune;

- **poziția de negociere**, prin care trebuie să înțelegem „totalitatea intereselor unei părți”, deci o sumă de interese care fac din negociator, dar și din acțiunea în sine (**de negociere**), un participant deosebit de activ și mai statornic în a susține un anumit punct de vedere;

- **poziția reală**, adică noțiunea ce include obiectivele clare (formulate fără echivoc), pe care un negociator dorește să le atingă, pentru satisfacerea intereselor reprezentate;

¹ Georgescu, Toma, *op. cit.*

² Breban, Vasile, *Dicționar al limbii române contemporane*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1980.

• **poziția declarată inițial** este poziția pretext de negociere, care poate fi explicitată, nuanțată sau chiar înlocuită pe parcursul acțiunii, în funcție de mersul lucrurilor, de strategia abordată de negociator;

• **spațiul de negociere** este locul pe care, încă de la început, și-l impune un negociator, în cadrul dezbaterilor, prin exagerarea cu măsură a faptelor și a consecințelor unei hotărâri, intuită din start ca neconvenabilă. Firește, acest **spațiu de negociere** depinde de logica argumentelor invocate în pledoaria și intervențiile negociatorului pe parcursul întâlnirii dintre părți.

Revenind asupra **interesului**, precizăm că participanții (părțile), pe parcursul negocierilor, pot identifica o adevărată tipologie a noțiunii și anume: **interese comune** (tuturor participanților), uneori manifestate pe termen lung, **interese specifice**, proprii uneia din părți (deci, diferite de ale celorlalți) **interese negociabile**, impuse de politica comercială a unor state, având caracteristici economice, organizatorice și politice.

Negocierea, având în vedere toate acestea, poate fi definită astfel: „**Negocierea este un proces competitiv, care se desfășoară în cadrul dialogului dintre participanții la acțiune, cu scopul de a se ajunge la o înțelegere comună, scrisă și consfințită prin semnătură, prin care se respectă atât interesele specifice părților, cât și interesele comune, pentru atingerea obiectivelor propuse**”, fapt acceptat de mai mulți autori.

Avem de-a face, prin urmare, cu o acțiune de armonizare a intereselor, prin propunerea și acceptarea unor soluții reciproc avantajoase. Pentru a se ajunge la o asemenea situație, **negociatorul** poate folosi mai multe mijloace (analiza efectelor, convingerea prin exemple, soluții folosite în aspecte similare etc.) care, însumate, dau ceea ce specialiștii numesc **puterea de negociere** a acestuia. O astfel de însușire ce implică talent, respectiv, vocație pentru profesiunea (funcția) de negociator, depinde de mai mulți factori, care se bazează, între altele, pe o informare corectă asupra problemelor în divergență care trebuie armonizate în interesul companiei, societății, țării etc.

După cum afirmă și alți specialiști, **puterea de negociere** depinde de următorii factori: raportul cerere/ofertă, forța și mărimea partenerilor, cunoașterea pieței și a partenerului, viteza și capacitatea de reacție a negociatorului, capacitatea de a aprecia oportunitatea riscului, experiența celorlalți negociatori, fructificarea posibilității de a forma unele alianțe, pregătirea temeinică a negocierii (inclusiv, simularea acesteia).

În dinamica **negocierii**, specialiștii domeniului disting trei etape de desfășurare, care grupează, logic, mecanisme ale procesului de comunicare:

a) **prenegocierea**, care însumează toate activitățile de pregătire și organizare a negocierii (culegerea și prelucrarea informațiilor, cunoașterea

partenerilor și a situației lor financiare, garanțiile pe care aceștia le pot oferi pentru o bună desfășurare a tranzacției, alegerea locului și momentului de negociere, avizarea și aprobarea mandatului de negociere, organizarea ședințelor de negociere, precum și a unor acțiuni de protocol);

b) **negocierea**, care, la rândul său, cuprinde succesiunea mai multor sub-etape (oferte și contraoferte, argumente și contraargumente, utilizarea de tactici adecvate și măsuri de contracarare a opiniilor neconvenabile, perioada de reflecție pentru redefinirea pozițiilor, schimburi de concesiuni între cei apropiați ca poziții, pregătirea, convenirea unor soluții de compromis, semnarea documentelor);

c) **postnegocierea** în care, de regulă, se urmărește modul cum se derulează tranzacția și se rezolvă problemele apărute; aceste probleme pot fi: piedici (obstacole neprevăzute în derularea contractului), negocieri pentru modificarea, completarea sau prelungirea contractului, rezolvarea reclamațiilor sau litigiilor apărute, participarea la soluționarea litigiilor prin arbitraj.

Cadrul funcțional al negocierilor

În general, negocierile se poartă la niveluri **macro-** și **microeconomice**. Primele, adică cele **macroeconomice** (la nivel de state, ramuri și grupuri economice), după cum este firesc, creează și cadrul propice negocierilor **microeconomice** care se desfășoară între firme. Între cele două categorii de negocieri, remarcăm existența unei legături directe, pentru că, la rândul lor, **negocierile microeconomice** oferă un climat favorabil pentru adâncirea negocierilor macroeconomice.

Orice țară, dornică de colaborare, încheie tratate economice cu alte state, sub forme diferite. Amintim câteva dintre acestea: **declarațiile comune, acordurile și programele generale, protocoale comerciale și de cooperare, înțelegeri de colaborare tehnico-științifică, acorduri și convenții de garantare a investițiilor și protecției fito-sanitare, acorduri privind transporturile, protecția sănătății** etc.

Aceste instrumente cu caracter general și specific au în vedere interesul bilateral, precum și o serie de înțelegeri, care survin la diferite niveluri și anume: **întâlnirile la nivel înalt** (între șefii statelor partenere) care se soldează, de regulă, cu încheierea unor acorduri generale de comerț și cooperare economică, **întâlnirile la nivel guvernamental** (între prim-miniștrii), finalizate prin semnarea unor documente bi și multilaterale; **întâlnirile dintre miniștrii de resort** din două sau mai multe state (cu ocazia

unor reuniuni), încheiate cu diferite înțelegeri departamentale, **întâlniri între membrii unor comisii mixte interguvernamentale**, care sfârșesc prin semnarea unor protocoale privind comerțul și cooperarea economică în diferite domenii. Determinarea **cadrlui general**¹, în care este negociată încheierea de acorduri, înțelegeri, protocoale etc., presupune, între altele, **cunoașterea situației de ansamblu și a conjuncturii economice, politice și militare mondiale, delimitarea cadrlui juridic extern** (norme de drept internațional, uzanțe, acorduri prelabile etc.), **cunoașterea strategiei de dezvoltare și a situației balanței de plăți a țării respective, situația instituirii taxelor de import, dreptul de acordare a licențelor, indicatorii valutari și domeniile restrictive ale statelor în negociere.**

Cât privește **cadrlul specific**, acesta se referă la particularitățile pieței produsului și la caracteristicile relațiilor cu participanții la negocieri. În consecință, **cadrlul specific** al acțiunii vizează aspecte privind **produsul în contextul pieței importatorului, situație în care se află partenerul de negociere, evaluarea, cât mai riguroasă, a poziției de negociere a partenerului.**

Produsul, în contextul pieței importatorului, are în vedere, potrivit specialiștilor, mai multe aspecte:

- caracteristicile calitative și tehnice ale produselor similare (tipologia, calitățile, dimensiunile, designul, standardele utilizate, performanțele în utilizare, toleranțele etc.);
- segmentele de piață, pe categorii de consumatori, pentru a identifica gradul de accesibilitate a produsului propriu;
- studiul comparativ asupra caracteristicilor tehnice ale produsului, în raport cu oferta concurenței;
- regimul mostrelor și materialelor de propagandă comercială;
- posibilitățile de folosire a spațiilor de depozitare din vămi și zone libere;
- normele juridice, referitoare la concurența neloială; • reglementări privind poluarea și unele aspecte fito-sanitare (de patologie vegetală);
- prețurile practicate; • asigurarea service-ului și a altor servicii post-vânzare;
- modalitățile de transport folosite, tarifele, rabaturile și facilitățile aplicate;

¹ Georgescu, Toma, *op. cit.*

- restricțiile privind cursul de schimb și alte reglementări privitoare la o valută.

Situația în care se află partenerul de negociere se referă atât la firma cu care se negociază, cât și la persoanele cu care se negociază în fapt.

Când ne referim la **firma** (întreprindere, societate etc.) **cu care se negociază**, situația partenerului de negociere se definește, după cei mai mulți autori, prin:

- cifra de afaceri, numărul de angajați, valoarea capitalului social;
- forma juridică de organizare și structura organizatorică internă;
- persoanele sau grupurile care o controlează;
- poziția firmei pe piață și raporturile cu alte firme, inclusiv cu cele concurente;
- volumul vânzărilor și repartizarea pe clienți sau furnizori;
- politica de investiții a firmei;
- strategiile de marketing folosite și rețeaua de distribuție;
- practicile, uzanțele în relațiile cu partenerii din străinătate;
- bonitatea și solvabilitatea firmei cu care se negociază;
- istoricul relațiilor reciproce.

În situația când sunt vizate **persoanele cu care se negociază**, situația partenerului de negociere poate fi caracterizată prin:

- poziția pe care acestea o dețin în cadrul firmei;
- gradul de pregătire a acestor persoane;
- puterea lor decizională și relațiile pe care le au cu conducerea firmei;
- personalitatea acestora (caracter, temperament, inteligență, erudiție, concepții de viață, situația familială, comportamentul în negocierile anterioare, hobby-uri etc.);

Evaluarea riguroasă a poziției de negociere a partenerului se face în vederea elaborării strategiei, tacticii și tehnicilor de negociere proprii. Pentru aceasta, sunt folosite diverse modalități de aflare a intențiilor partenerului, constând în lansarea unor așa-zise „baloane de încercare”. Dintre modalitățile de aflare a intențiilor, amintim următoarele: modificarea poziției proprii și urmărirea reacției partenerului, furnizarea de informații presei pentru a vedea cum sunt recepționate de partener, organizarea unor discuții de culise, neoficiale, întrebări indirecte prin persoane neimplicate în negociere și afacerea respectivă, înscenarea pierderii unor materiale „secrete” cuprinzând un fals mandat de negociere și urmărirea reacției partenerului, la descoperirea acestuia, solicitarea implicării profunde a partenerului în

tranzacție, pentru a-i testa seriozitatea intenției de a negocia și fermitatea poziției sale.

Tipologia negocierilor comerciale

În stabilirea tipurilor de negociere se utilizează în lumea afacerilor mai multe criterii de clasificare. Astfel, negocierile se pot deosebi, cel mai adesea, în funcție de: **obiectul, nivelul, scopul, numărul participanților și modul în care acestea se poartă.**

Din această enumerare, deducem că diversitatea negocierilor este deosebit de mare. Dacă ne referim, de exemplu, la obiectul acestora, precizăm că negocierile pot avea, ca tematică, activități de vânzare-cumpărare (tranzacții economice), activități de cooperare, activități de transport și asigurare, activități de turism, activități de arbitraj valutar, activități de service. Într-un cuvânt, negocierile pot fi organizate în legătură cu orice activitate economică la care iau parte cel puțin doi parteneri de afaceri din țară sau din străinătate.

După **nivel**, negocierile pot fi: de **nivel macroeconomic** (între grupuri economice, între grupuri economice și guverne, interdepartamentale și inter-guvernamentale); **de nivel mixt** (între guverne și firme) **de nivel microeconomic** (între firme).

Desigur, și **scopul** (motivația) negocierilor poate fi diferită. După acest criteriu, se poate vorbi despre: negocieri pentru noi tranzacții, negocieri de prelungire a unor înțelegeri (sau de modificare a acestora), precum și negocieri de normalizare a unor relații.

În funcție de numărul participanților (de fapt, a părților intrate în negociere), distingem: **negocieri bilaterale**, **negocieri plurilaterale** (triumghiulare, patrulaterale etc.) și **negocieri multilaterale**.

În sfârșit, după modul în care se poartă, negocierile pot fi: **directe** – între cei prezenți, prin corespondență și prin telefon, **indirecte** – prin intermediari, **în timp**– succesive și simultane.

Actorii negocierilor

Este momentul să consemnăm că negocierile se organizează cu o mare diversitate de parteneri (actori). În țară, acestea pot avea loc, așa cum se poate deduce și din tipologia negocierilor, între firme (cu ocazia unor tranzacții, fuziuni etc), între firme și guvern, între firme și organizații

comerciale reprezentative, între firme și departamente, între firme și ministerele de resort, între firme și grupuri de firme, precum și între un grup și altul de societăți, întreprinderi sau firme.

Tranzacțiile comerciale externe pot avea, la rândul lor, o diversitate de parteneri. Caracteristicile acestora sunt dictate de sistemele politice și de drept, care guvernează în statele respective. De aceea clasificarea negocierilor, în mediul extern, are în vedere criteriile următoare: **proprietatea**, motiv pentru care partenerii pot fi societăți de stat, societăți parastatale (societăți ale statului care beneficiază de o anumită autonomie), societăți mixte (respectiv, cu fonduri de stat și private), societăți transnaționale, firme private (trustul, concernul, holdingul etc.), **mărimea capitalului** (firme mari, mijlocii și mici), **poziția firmei în lanțul distribuției** (importator direct, angrosist, detailist, beneficiar final, intermediar), **dinamica activității** (firme stabile cu un ritm constant de creștere), **firme în creștere**, cu un ritm relativ înalt de creștere; **firme în declin**, cu un ritmul activității în scădere.

Personalitatea partenerului de negociere

Studierea și cunoașterea tipului de reacție și comportament, referitor la cei cu care negociatorul vine în contact, are o importanță majoră în reușita întregii acțiuni. Aceasta pentru că studiul psihologic - și deci caracterologic - al membrilor echipei adverse oferă, negociatorului, posibilitatea de a-și doza capacitatea de influențare și determinare a comportamentului, manifestat de parteneri, permițându-și priorități în funcție de evoluția dezbaterilor. Notăm că, potrivit specialiștilor, fiecare tip de personalitate psihologică își are corespondentul în caracteristicile biofiziologice ale fiecărui individ. **Emotivitatea**, de exemplu, se manifestă printr-o reacție vie (entuziasm, indignare, lacrimi, plâns etc.), la un eveniment, determinat de un anumit stimul. **Durata răspunsului** la evenimente este diferită de la un individ la altul, de aceea, deosebim o **reacție scurtă** (primară) și o **reacție persistentă** (secundară), deci diferită de la o persoană la alta. Și tot un factor biofiziologic este și caracterul activ al individului, care determină tipul său de personalitate. Astfel, un **emotiv-inactiv primar** va fi, ca tip de personalitate, un individ nervos, în timp ce un emotiv-activ primar va fi, ca tip de personalitate, un individ activ, exuberant. În același timp, un **emotiv inactiv secundar**, ca personalitate, va fi un tip sentimental, iar un emotiv activ secundar, în planul personalității, va fi un tip pasionat. De asemenea, un

neemotiv activ primar va fi un realist, ca tip de personalitate, iar neemotivul activ secundar va avea o personalitate de tip flegmatic. Desigur, se mai poate vorbi de tipul de personalitate nonșalant sau apatic (dacă indivizii au determinare multifactorială), de neemotivul activ primar și, respectiv, de neemotivul inactiv secundar. „Aceste caracteristici de personalitate (elocvente și pentru ceea ce se numește **caracterul** unui individ) constituie structura psihologică a personalității, precum și a celor cu care intrăm în relație” afirmă specialiștii, referindu-se la personalitatea psihologică a negociatorului.

Înțelegem, din cele prezentate că succesul negocierii este determinat, într-o proporție importantă, nu numai de personalitatea negociatorului (ci și a partenerului), de trăsăturile sale native prin care acesta se manifestă (creator, curajos etc.), ca personalitate individuală. Totuși, numai aceste caracteristici naturale, nu sunt de ajuns, pentru formarea tipului de personalitate. Peste această structură, înnăscută, intervin: influența mediului de viață, educația, instrucția, experiența proprie, într-un cuvânt cultura dobândită. Aceste straturi vor contura, în timp, personalitatea individului, provocând apariția unor noi caractere. Avem de a face, în aceste cazuri, cu caractere dobândite care, evident, nu sunt de neglijat, ele adăugându-se caracterelor native, pentru a forma, împreună, **tipurile de personalitate psihologică**.

Altfel spus factorii biofiziologici, completați cu cei dobândiți din modul de viață, specifici fiecărui individ, contribuie, după cum afirmă specialiștii, la cristalizarea tipurilor de personalitate psihologică, pe care îi descriem, după cum urmează:

- **tipul nervos:** mobil în gândire, reacționează rapid, este susceptibil, reține impresiile imediat. De asemenea, este instabil, se plictisește repede și, fiind singuratic, iubește schimbarea însă provoacă tensiuni în grupul din care face parte;

- **tipul sentimental:** dispune de o mare sensibilitate, este introspectiv, marcat de impresiile imediate. Este atras de artă, este sociabil, stabil psihic, melancolic și timid, dar este creativ și-i place adevărul;

- **tipul activ:** poate fi caracterizat drept un exuberant optimist, însă este creativ, violent și, uneori, susceptibil, căutând rezultate rapide, imediate. Este inteligent, dar uneori dă dovadă de imprudență;

- **tipul pasionat:** este nerăbdător, dominator, independent și are tendința de a-și nesocoti interesele. Este insistent, unilateral;

- **tipul realist (sanguin):** se adaptează ușor la orice condiții, este stabil psihic, analitic, calm, dă rezultate în tot ce face. Este bun pentru negocieri de intensitate mare și medie;

- **tipul flegmatic**: este un tip rece, de un calm excepțional, uneori bravează. Nu este creativ și, lucru pozitiv, nu este influențabil;

- **tipul apatic**: este inactiv, singuratic, adipos. Iubește liniștea, renunță rapid la proiectele sale și puțin capabil de efort;

- **tipul nonșalant**: calm, indiferent, neglijent uneori, puțin ofensiv, stabil psihic, recomandabil pentru negocieri în cazuri de criză.

Toate aceste tipuri de **personalitate psihologică**, stabilite de specialiștii în materie, se află la baza formării, în timp, a tipologiei **negociatorului șef**, respectiv, a persoanei care, într-o acțiune de anvergură, conduce echipa de negociatori. Acest **șef al echipei de negociere**, cum i se mai spune, se poate manifesta față de colaboratorii săi în mai multe feluri, formând mai multe tipuri de manifestare „în timpul lucrului”, pe care specialiștii le descriu în modul următor: **tipul autoritar** (corespunzător personalității psihologice de tip **nervos și pasionat**) se manifestă ca un bun organizator care, în timpul lucrului, urmărește îndeaproape obiectivele propuse, dar poate provoca conflicte întrucât acceptă cu greu alte păreri, **tipul cooperant** (corespunzător unei personalități **realiste** și uneori, personalității de tip **sentimental**) este un bun constructor al spiritului de echipă, obține rezultate bune în procesul de negociere, dar, uneori, ia decizii cu întârziere; **tipul permisiv** (un intermediar între **flegmatic și sentimental**) este, totdeauna, un organizator lipsit de vocație, care nu face uz de autoritate și acceptă scuze și motivări, ceea ce-l face iubit de colaboratori și inapt pentru a conduce cu bune rezultate, deoarece nu rezistă solicitărilor specifice acestor activități, **tipul creativ** (o rezultată a personalităților psihologice de tip **sentimental și nervos**) nu este, de regulă, preocupat de rezolvarea celor mai acute probleme și nu este un bun organizator, dar, atunci când este bine dublat, poate să susțină, bazându-se pe argumente, punctul de vedere al firmei în probleme de competitivitate tehnică.

Bibliografie selectivă:

1. Dobrotă, Niță și colab., *Dicționar de economie*, București, Editura Economică, 1999.
2. Georgescu, Toma, *Negocierea afacerilor*, Galați, Editura Porto-Franco, 1992.
3. Fisher, Roger; Iny, William; Patton, Bruce, *Succesul în negocieri*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1995.
4. Milo, Katie și colab., *Introducere în Relații publice*, București, Editura NIM, 1998.
5. Breban, Vasile, *Dicționar al limbii române contemporane*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1980.