



Procesul de negociere

“The most important trip you may take in life is meeting people half way” (Henry Boyle)

Ph.D Georgiana Surdu
srdgeorgiana@yahoo.com



Amploarea procesului de negociere

- “Vă place sau nu vă place, sunteți un negociator... Toată lumea negociază ceva în fiecare zi” (Fisher și Ury)
- “Negocierea este principalul instrument de comunicare și influență în interiorul și în exteriorul companiei” (Leigh Thompson)
- Natura dinamică a activității economice îi obligă pe oameni să-și negocieze și să-și renegocieze existența în cadrul organizațiilor pe toată durata carierei lor profesionale (de ex. în SUA o persoană obișnuită, născută în ultima parte a perioadei exploziei demografice a avut cam 10 locuri de muncă între 18 și 36 ani, 2/3 din acestea fiind obținute înainte de vârsta de 28 ani);
- Datorită interdependenței crescânde a persoanelor din interiorul organizațiilor, atât de orizontală, cât și pe verticală, oamenii trebuie să știe cum să-și integreze interesele și cum să colaboreze cu alte funcțiuni și unități de activitate (de ex. când Chrysler și Mercedes Benz au fuzionat în 1998, în sânul diferitelor grupuri de angajați ai noii companii a existat o reținere maximă în privința utilizării sinergiei apărute. În primii ani, directorii de la Mercedes și-au pazit cu strășnicie piesele și proiectele, iar inginerii de la Chrysler au încercat să-și păstreze o oarecare independență- în 2007 fuziunea a încetat).
- Datorită gradului crescând de specializare, oamenii sunt tot mai dependenți de alții în procurarea componentelor necesare pentru realizarea unui serviciu sau produs complet.



Știu oamenii să negocieze?

Greșeli comise în cursul negocierilor:

- Lăsarea banilor pe masă (“negocierea reciproc dezavantajoasă”) – apare atunci când negociatorii nu-și dau seama de potențialul de câștig reciproc și nu-l exploatează.
- Acceptarea unui câștig prea mic (“blestemul câștigătorului”) – se întâmplă atunci când negociatorii fac concesii prea mari, ceea ce duce la obținerea unei părți prea mici din tortul de negociere.
- Părăsirea mesei – se produce atunci când negociatorii resping condițiile oferite de cealaltă parte, dar care se dovedesc a fi mai bune decât altă opțiune disponibilă (uneori această greșeală se produce și din cauza aroganței sau mândriei exagerate sau din cauza unui calcul greșit).
- Acceptarea unor condiții mai rele decât alternativa (“tendința de cădere la învoială”)

De ce nu știu oamenii să negocieze:

- Feedback defectuos – se ridică 2 probleme: tendința de confirmare (tendința oamenilor de a vedea ceea ce vor ei să vadă atunci când li se apreciază randamentul, ceea ce poate duce la deformarea realității) și egocentrismul (tendința oamenilor de a-și vedea experiența proprie într-un mod care îi măgulește sau îi mulțumește)
- Mulțumirea cu puțin (acceptarea mediocrității)
- Incompetența autoalimentată (teama de a pierde îi reține pe oameni de a experimenta)



FORME SPECIFICE DE NEGOCIERE

- negocierea afacerilor sau negocierea comercială;
- negocierile politice
 - negocieri interne
 - negocieri externe;
- negocieri sindicale;
- negocieri salariale și ale conflictelor de muncă;
- negocieri pe probleme de asistență și protecție socială.



- **Negocierea reprezinta procesul prin care doua sau mai multe parti între care exista interdependenta, dar si divergente, opteaza în mod voluntar pentru conlucrare în vederea ajungerii la un acord reciproc avantajos.**
- Partile la o negociere pot fi negociatori individuali sau echipe de negociere.
- În functie de numarul partilor, negocierea poate fi:
 - **bilaterala**, când se desfasoara între doua parti, fie prin negociatori individuali, fie prin echipe de negociere.
 - **multilaterala – sau în grup** – când sunt mai mult de doua parti distincte care participa la negociere.



ELEMENTE SPECIFICE CONCEPTULUI DE NEGOCIERE

- **Interesul** - manifestarea dorinței de cumpărare/vânzare a partenerului;
- **Poziția de negociere** - totalitatea intereselor uneia din părți;
- **Poziția reală** - obiectivele pe care una din părți urmărește să le atingă;
- **Poziția declarată inițial** - fiecare participant dorește să-și asigure un spațiu de negociere;
- **Spațiul de negociere** - exagerarea conștientă a intereselor proprii;
- **Puterea de negociere** – este constituită din totalitatea mijloacelor pe care negociatorul le va folosi în vederea obținerii unei soluții convenite cât mai aproape de poziția proprie de negociere;
- **Concesia** – renunțarea unilaterală de către una din părți la una sau mai multe din pozițiile susținute în scopul creării condițiilor pentru o înțelegere;
- **Compromisul** - acordarea de concesi reciprocă pentru a se facilita realizarea acordului de voință.

Întregul proces de negociere poate fi delimitat în trei mari etape:

1. Pregătirea și organizarea negocierilor;
 2. Desfășurarea propriu-zisă a negocierilor;
 3. Finalizarea negocierilor.
- **Pregătirea** este cheia succesului în negociere.
 - Regula 80-20 se aplică în acest caz: aproximativ 80% din muncă ar trebui dedicată pregătirii, iar 20% ar trebui să reprezinte efortul efectiv depus în cursul negocierii.
 - Pregătirea negocierii difera în funcție de factori obiectivi (ex: natura și miza negocierii), dar depinde și de modul în care echipa de negociere simte că trebuie să o realizeze.



- Launay (1992) evidenziază trei tipuri de climat psihologic al pregătirii:
 - **climat de previziune** : anticipările construite de membrii echipei sunt percepute ca **certitudini**, bazate pe experiența și pe informațiile deținute. Această abordare este apropiată de o **pregătire rigidă** a negocierii, care trasează un drum precis, pe care negociatorul ar trebui să-l parcurgă, deși, acest lucru este, în mod inerent, imposibil.
 - **climat de ipoteze** : anticipările sunt percepute ca **ipoteze**, dintre care unele au un grad mai mare de probabilitate.
 - **climat de “laissez-aller”**: negociatorul și membrii echipei sale nu se pun de acord asupra unor **anticipări**, lăsând totul pe seama adaptării la situațiile care vor apărea în cursul tratativelor. Abordarea se apropie de **lipsa pregătirii**,



- O pregătire corespunzătoare cuprinde 3 operații generale de diagnosticare:
 - Autoevaluarea
 - Evaluarea celeilalte părți
 - Evaluarea situației
- Documentele necesare în procesul de negociere:

Mandatul de negociere;

Proiectul de contract;

Cererea de ofertă sau oferta;

Dosarele de negociere;

Planul de negociere;

Agenda de lucru.



Echipa de negociere

- Numărul negociatorilor din echipă este, în general, 5-6 persoane. Niciodată echipa nu trebuie să se rezume la un singur om deoarece:
 - este improbabil că va putea prezenta o argumentație completă și convingătoare;
 - îi va fi greu să asculte, să noteze și să observe toate reacțiile partenerului;
 - îi va fi dificil să evalueze corect evoluția parametrilor întregii afaceri, în fiecare moment al discuției.



Derularea propriu- zisă a negocierii

- Poate fi delimitată în șase mari faze:
 - *Protocolul de prezentare*
 - *Pauza pentru analiza și crearea unor binoame de concesi*
 - *Evaluarea concesiilor reciproce posibile*
 - *Negocierea clauzelor contractuale*
 - *Redactarea finală a contractului*
 - *Semnarea contractului*



Gazda

- Pentru început, va furniza cât mai puține informații de specialitate;
- Este de preferat să repete aceeași idee în mai multe feluri decât să atace prea multe probleme;
- O întrebare tranșantă riscă să primească un răspuns categoric. De aceea, este indicat să se evite adresarea unei asemenea întrebări, pentru a nu pierde inițiativa;
- Să încerce să rezolve problemele comune – aceasta dă impresia că negocierile sunt pe calea cea bună;
- Să folosească un limbaj clar, pe înțelesul tuturor;
- Să gândească de două ori înainte de a respinge o propunere; aceasta poate fi un pas de rezolvare a problemelor și nu o pierdere de timp.
- Puterea plămânilor și nervozitatea excesiva nu pot înlocui argumentația. Calmul trebuie păstrat în orice situație;

Oaspetele

- Să mulțumească gazdei pentru amabilitatea de a acorda întrevvedere *în ciuda unui program așa de încărcat*;
- Să facă o reflecție admirativă privind aranjamentul biroului, expoziția de la intrare etc;
- Să ceară partenerului un sfat oarecare – vizitarea orașului, locuri turistice etc.;
- Să nu facă glume decât în măsura în care destind atmosfera și nu lezează partenerul; de asemenea, sensurile glumei trebuie explicate ținând cont de limba și cultura participanților;
- Să nu uite că scopul vizitei îl constituie afacerea și să procedeze ca atare.

Aspecte importante în situații de impas

- 1. Separarea persoanelor de problemele în discuție și concentrarea pe interesul comun și nu pe pozițiile susținute*
- 2. Identificarea soluțiilor care duc la câștigul comun*
- 3. Participarea la negociere presupune recursul la criterii obiective*
- 4. Dezvoltarea propriei BATNA [\[1\]](#)*
- 5. Răspunde, nu reacționa*
- 6. Privește înainte, nu înapoi*

[\[1\]](#) Best Alternative To a Negotiated Agreement



COMUNICAREA ÎN NEGOCIERE

- ▶ În procesul negocierii, o persoană emite și recepționează mesaje, trimite stimuli și colectează răspunsuri.
- ▶ Mesajele trimise sau recepționate, comunicate cu ajutorul limbajelor, simbolurilor și semnelor, pot fi **verbale**, **paraverbale** sau **non-verbale** și trebuie să fie descifrate cât mai bine de către negociatori.
- ▶ A.Mehrabian și M. Weiner au constatat că proporția în care folosim limbajul verbal și limbajele nonverbale este, în comunicarea orală, următoarea:
 - ▶ 7% cuvinte
 - ▶ 38% paralimbaj (în principal intonația și inflexiunile vocii)
 - ▶ 55% alte elemente de limbaj nonverbal (în principal expresia feței, gesturile și postura corpului).



Reguli in negocierea cu angajatorul

- trebuie sa ai cat mai multe informatii despre industrie si despre viitorul angajator.
- în timp ce negociați cea mai bună variantă, aveți grijă ca acest lucru să nu vă afecteze în niciun fel imaginea
- incercati sa identificati când este momentul să cereți anumite avantaje
- este vital să nu mințiți în cadrul negocierilor și să fiți cât mai corecți
- dacă divulgați prea multe informații, este posibil să obțineți mai puțin decât ați fi putut primi
- realizeaza cand trebuie sa renunti la tocmeala