



STOCKPORT *college*
OF FURTHER & HIGHER EDUCATION



COMUNICARE ȘI NEGOCIERE

– NOȚIUNI INTRODUCTIVE –

PREGĂTIREA FEMEILOR ANTREPRENOARE

CUPRINS

I. Comunicare.....	4
I.1. Eterna întrebare – ce este comunicarea?.....	4
I.1.a. De ce axiome?.....	4
I.2. Feedback – funcțiune, tehnică sau artă.....	6
1.2. a. Tipuri de feedback.....	6
1.2. b. Bune practici în acordarea feedback-ului.....	7
I.3. Ascultare activă – paradox sau cheie a succesului?.....	9
I.4. Comunicare digitală – puterea cuvintelor.....	10
1.4. a. Vorbim aceeași limbă?.....	11
I.5. Comunicare analogică – dincolo de cuvinte.....	13
I.5.a. Comunicarea para-verbală.....	13
I.5.b. Comunicarea non-verbală.....	13
II. Negociere.....	16
II.1. Negocierea noastră cea de toate zilele.....	16
II.2. Elementele negocierii – ingrediente pentru succes.....	16
II.3. Cu cine negociem?.....	17
1. Tipologii ale interlocutorilor.....	18
2. Situații de negociere în activitatea antreprenorială.....	19
II.4. Tehnici de negociere.....	29
II.5. Negocierea în cadrul conflictelor.....	33
II.5.1. Ce sunt conflictele?.....	33
II.5.2. Unde ne poziționăm în cadrul conflictelor?.....	33
II.5.3. Stiluri de abordare a conflictelor.....	34
II.5.4. Ce stil să folosim?.....	35

I. Comunicare

I.1. Eterna întrebare – ce este comunicarea?



Această secțiune își propune să recontextualizeze noțiunea de comunicare, după modelul școlii de la Palo Alto. Comunicarea nu este doar o interacțiune punctuală între două persoane, comunicarea este relația noastră indisolubilă cu lumea din jur, față de care ne raportăm în toate momentele existenței noastre. Comunicarea devine astfel acțiunea noastră de a relaționa cu lumea din jur.

Comunicăm doar atunci când vorbim? Când scriem scrisori? Când salutăm trenul care tocmai trece? Comunicarea înseamnă mult mai mult. Comunicăm și atunci când nu spunem nimic, comunicăm și atunci când întoarcem spatele celuilalt, comunicăm și atunci când uităm. Prin toate acțiunile și inacțiunile noastre, reușim să ne modificăm permanent relația cu lumea înconjurătoare și reușim să transmitem permanent, explicit sau implicit, mesajul nostru către lume.



I.1.a. De ce axiome?

Axiomele comunicării sunt principiile apriorice care fundamentează modul în care analizăm acest concept. Axiomele comunicării sunt:

1. Nu există non-comunicare. Toate acțiunile noastre poartă în ele semnificații perceptibile de către ceilalți, care au un impact asupra relațiilor noastre cu aceștia. Dacă nu răspundem la telefon, comunicăm celorlalți faptul că nu dorim să purtăm o conversație într-un anumit moment.

2. Comunicarea are loc la două nivele: nivelul informațional și nivelul relațional. La nivel informațional, transmitem către ceilalți un conținut al actului comunicării: nume, cifre, repere, sensuri, date, fapte, dorințe, și așa mai departe. La nivel relațional transmitem elemente care țin de relația noastră cu ceilalți: apropiere sau distanțare, căldură sau răceală, interes sau dezinteres, admirație sau dispreț.
3. Există două forme de comunicare, corespunzătoare nivelelor amintite: digital și analogic. Pentru a transmite informații celorlalți, utilizăm forma de comunicare digitală, prin conținutul cuvintelor, propozițiilor și frazelor pe care le rostim sau le scriem. Pentru a ne raporta la nivelul relațional, utilizăm intonația și inflexiunile vocii (denumite și comunicare para-verbală), precum și aspectul, mișcărilor, posturile, gesturile noastre (denumite și comunicare non-verbală).
4. Comunicarea este un proces continuu, care se desfășoară neîntrerupt în ambele sensuri, neputând fi tratată ca o relație cauză-efect. Imaginați-vă următoarea situație:

Un cuplu este invitat la o petrecere. După o perioadă de timp, putem sesiza în mod evident că există o anumită tensiune între cei doi. El stă supărat la o masă și bea zdravăn, iar ea stă lângă bar și poartă o conversație cu un barman tânăr. El o urmărește din priviri și continuă să bea și mai zdravăn, iar ea, observându-l că bea, îi dă și mai puțină atenție.

În exemplul prezentat, putem identifica doi factori care se potentează reciproc, acționând ca și cauză unul pentru celălalt (băutura lui și conversația ei). De cele mai multe ori este imposibil să explicăm cauza unui comportament sau a unei atitudini, fiind mult mai util să identificăm relațiile de dependență între anumite comportamente deoarece comunicarea nu poate fi înțeleasă decât ca un proces continuu și indisolubil.

5. Între 2 persoane pot exista interacțiuni simetrice și complementare. Interacțiunile simetrice sunt interacțiuni în care protagoniștii joacă roluri similare și reciproc exclusive. În interacțiunile complementare, protagoniștii joacă roluri diferite, care sunt compatibile între ele. Un șef care îi cere unui subaltern socoteală pentru activitatea sa, se pune automat într-o poziție de superioritate. Dacă subalternul îi dă socoteală și își justifică activitatea, intră cu șeful într-o *interacțiune complementară*. Dacă îl înfruntă și îi transmite că nu este dator nici o explicație, subalternul intră cu șeful într-o *interacțiune simetrică*.



I. 2. Feedback – funcțiune, tehnică sau artă?

Feedback-ul este una din cele mai importante componente a comunicării interumane. Feedback-ul este elementul reactiv, care conține reacția celuilalt la comunicarea dinspre noi. Răspunsul la o întrebare este feedback, aplauzele furtunoase sau căscatul unui spectator plictisit la un spectacol sunt de asemenea feedback și tot feedback este zâmbetul nostru când auzim glasul celor dragi.

Această secțiune descrie principalele funcțiuni ale feedback-ului și trece în revistă următoarele aspecte ale acestuia:

1. Tipuri de feedback
2. Bune practici în acordarea feedback-ului

1.2.a. Tipuri de feedback

Cu toate că este un element natural și implicit al comunicării, trebuie să considerăm feedback-ul ca un instrument aflat sub controlul nostru și să îl utilizăm conștient în acest sens. Feedback-ul pe care îl primim de la ceilalți trebuie să ne ghideze în comportamentele noastre, iar feedback-ul pe care îl oferim trebuie

să ne aducă din partea celorlalți comportamentul dorit de la aceștia. Vom vorbi despre două tipuri de feedback pe care le putem oferi:

2. *feedback-ul suportiv*, atunci când dorim să susținem, să încurajăm, să apreciem un comportament
3. *feedback-ul corectiv*, atunci când dorim să amendăm, să modificăm, să corectăm un anumit comportament.

1.2.b. Bune practici în acordarea feedback-ului

Feedback-ul trebuie să conțină anumite ingrediente pentru a-și atinge țelurile:

- Grijă
- Încredere
- Acceptare
- Deschidere
- Preocupare pentru nevoile celuilalt

Pentru a reuși să oferim un feedback cât mai eficient, vă recomandăm următoarele reguli:

1. *Focalizați-vă pe nevoile celuilalt*. Singurul motiv pentru acordarea de feedback trebuie să fie dorința de dezvoltare a dumneavoastră și a celorlalți. „Pedeapsa” celui care ne-a enervat nu reprezintă feedback, așa cum nici mesajele care ne slujesc strict interese proprii nu se încadrează în această categorie.
2. *Descrieți comportamentul celuilalt, nu încercați să îl interpretați*. Comportamentele sunt transparente și pot fi observate în mod obiectiv. Dacă încercați să le interpretați motivația, acest lucru reprezintă o speculație asupra intențiilor celuilalt, fapt care este deosebit de dificil de realizat și tinde să trezească atitudini defensive sau resentimente.

3. *Concentrați-vă pe comportamentele care se pot schimba.* Când acordați feedback, este mai util să insistați pe acele comportamente care știți că sunt mai ușor de schimbat.
4. *Fiiți specifici.* Fie că acordați feedback suportiv sau corectiv, descrieți clar la ce vă referiți. „Ești urât”, de exemplu, este un feedback care nu descrie un comportament, este total nespecific și cu siguranță nu ajută interlocutorul să înțeleagă faptul că sunteți nemulțumit(ă) de felul în care s-a îmbrăcat.
5. *Așteptați să vi se solicite feedback-ul.* Feedback-ul este un instrument util dacă este recepționat corespunzător. Înainte să oferiți feedback, asigurați-vă că interlocutorul este dispus să îl recepționeze.
6. *Concentrați-vă pe comportamente.* Pentru a fi autentici în acordarea feedback-ului, trebuie să evităm să judecăm *cum este* celălalt și să ne rezumăm la *ce face* celălalt.
7. *Oferiți feedback la momentul oportun.* Atât feedback-ul corectiv cât și cel suportiv au un efect mult mai consistent dacă sunt acordate la scurt timp după comportamentul apreciat, atunci când faptele și emoțiile sunt proaspete în mințile noastre.
8. *Lăsați celuilalt libertatea să se schimbe sau să nu se schimbe.* Indiferent de sensul feedback-ului oferit, este bine să îl lăsăm pe celălalt să decidă care sunt măsurile ce se impun. Dacă exercităm presiuni asupra celuilalt (chiar și subtile) în vederea unei schimbări în viitor, înseamnă că ne impunem celuilalt standardele noastre referitoare la comportamente dezirabile sau inddezirabile.
9. *Exprimați direct ceea ce simțiți.* Fie că ceea simțiți este bucurie sau iritare, faceți cunoscut acest lucru interlocutorului în modul cel mai direct. În expresia *simt că nu mai ai suficient timp pentru a termina materialul*, identificăm o falsă exprimare a

sentimentelor, ci doar o simplă opinie. Pentru a exprima cu adevărat ceea ce simțim, ar trebui să reformulăm în felul următor: *îmi este teamă că vei întârzia predarea materialului.*



I. 3. Ascultare activă – paradox sau cheie a succesului?

„Știi că ești convins că înțelegi ceea ce crezi că am spus, dar nu sunt sigur că ești conștient de faptul că ceea ce ai auzit nu este ceea ce voiam să spun”. Unde sunt înțelesurile mult căutate în procesul comunicării? Unde găsim adevăratele sensuri pe care le tranzacționăm? Deși auzim cuvintele, frazele, sunetele, inflexiunile, tonalitățile și vedem stările, emoțiile, gesturile, zâmbetele și privirile celor din jur, nu trebuie să uităm că înțelesurile se găsesc în oameni. Ascultarea activă reprezintă un model de raportare la celălalt, prin care reușim să ne croim calea cea mai scurtă către înțelesurile pe care le căutăm.

Conceptul de ascultare activă presupune un rol specific și o responsabilitate aparte a celui care ascultă în timpul unei conversații. Persoana care ascultă are *responsabilitatea* să înțeleagă ceea ce i se transmite și să încurajeze vorbitorul să îi ofere cât mai multe informații. Ascultarea activă este o modalitate de a crește eficiența demersurilor de comunicare, prin creșterea competențelor ascultătorilor.

Pentru a deveni ascultători activi trebuie:

- să fim empatici și să înțelegem ceea ce simte interlocutorul
- să ascultăm cu atenție ceea ce ni se transmite
- să păstrăm contactul vizual cu interlocutorul și să îi arătăm că suntem interesați de ceea ce ni se transmite
- să adresăm interlocutorului întrebări de clarificare, de fiecare dată când simțim că este nevoie
- să parafrazăm ceea ce ne-a transmis interlocutorul și să ne asigurăm că am înțeles bine.



I. 4. Comunicare digitală – puterea cuvintelor

Imaginați-vă că, într-o zi toridă de vară, vă îndreptați spre frigider în speranța de a găsi o soluție la setea care vă chinuie. În frigider observați o lămâie verde, rece și proaspătă, cu picături de rouă rece pe coaja netedă și apetisantă. O înșfățați cu mare poftă, tăiați din ea o felie generoasă și, fără să mai aveți răbdare, vă înfigeți dinții în miezul răcoros, lăsând suc proaspăt și acid să vă încânte simțurile...

Dacă ați citit paragraful de mai sus, probabil că secreția de salivă a crescut considerabil. Acesta este un exemplu banal în care cuvinte simple înșirate pe o coală de hârtie pot declanșa reacții fiziologice. Comunicarea digitală se adresează rațiunii, capacității noastre de a opera cu concepte logice și raționale. Cuvintele reprezintă o armă redutabilă, care trebuie mânăuită cu multă grijă atât în relația noastră cu noi înșine cât și în relația cu cei din jur.



Nu uitați:

- Fiecare cuvânt este un simbol sau, mai bine zis, o sinteză a unei descrieri. Pentru a fi înțeles, cuvântul trebuie să se bucure de o semnificație împărtășită de cel care ne ascultă.
- Fiecare cuvânt este un instrument folosit pentru a face distincții, pentru a semnală o diferență. Cu cât vocabularul este mai bogat, cu atât mai bogată este experiența ce poate fi transmisă.
- Fiecare cuvânt aduce cu sine, în afară de sensul propriu, o cantitate de „informație paralelă” despre cel care folosește respectivul cuvânt: vârsta, profesia, nivelul cultural, poate ideile politice...

- Fiecare cuvânt conține o judecată, o opinie despre obiectul pe care-l descriem.
- Fiecare cuvânt, pentru a fi înțeles, trebuie să fie asociat unei imagini mentale și, ca o consecință, această imagine ne va veni în minte de fiecare dată când auzim sau folosim cuvântul respectiv.



1. 4. a. Vorbim aceeași limbă?

Ați simțit vreodată în conversațiile cu ceilalți că pur și simplu nu vorbiți aceeași limbă? Altfel spus, ați simțit vreodată că a vorbi aceeași limbă cu celălalt nu este suficient pentru a construi o perspectivă comună asupra celor discutate? Vă înțelegem. Mai mult, s-ar putea să avem o soluție la problema dumneavoastră. Există o disciplină numită Programare Neuro-Lingvistică, care se ocupă cu studiul comportamentului uman și al comunicării. Această, disciplină, înființată în anii '70 de J. Grinder și R. Bandler, susține, printre altele, o clasificare interesantă a utilizării limbajului:

În Programare Neuro-Lingvistică, se pornește de la premisa că omul percepe lumea din jur cu ajutorul canalelor sale senzoriale: vederea (*tipul vizual*), auzul (*tipul auditiv*) și senzațiilor trupului (*tipul kinestezic*). De asemenea, informația utilizează aceleași canale atunci când parcurge traseul invers, din mintea noastră către ceilalți. Astfel, distingem 3 tipuri de persoane care se diferențiază prin modul în care percep și transmit informația și pentru care trebuie să aplicăm tehnici diferite pentru a *vorbi aceeași limbă*:

1. **Tipul vizual:** percepție preponderent vizuală, își derulează imagini în minte atunci când accesează amintiri sau când își utilizează imaginația. Folosește deseori

expresii care se referă la canalul vizual: „nu *văd* nici o posibilitate”, „*viața* mea este *roz*”, „*cum vezi* tu această situație”, „*hai să privim* problema din alt unghi” etc. Cu aceste persoane trebuie să utilizăm cât mai multe modele grafice și sugestii sau metafore care implică imagini, culori, forme. De asemenea, trebuie să încercăm să utilizăm expresii similare, specifice canalului vizual.

2. **Tipul auditiv:** percepție preponderent auditivă, își derulează discursuri în minte atunci când accesează amintiri sau idei. Oricărei idei cântărite îi este asociată un discurs mental și persoanele de acest tip reacționează la sunete, tonuri, intonații. Folosește deseori expresii care se referă la canalul auditiv: „*nu-mi sună bine*”, „*când auzi* că se întâmplă astfel de lucruri”, etc. Cu aceste persoane trebuie să comunicăm în registrul auditiv și să utilizăm și noi aceste expresii specifice. De asemenea, în exemplele, metaforele și modelele pe care le expunem să ne referim la tonuri, sunete, melodii, și alte elemente care se pot percepe auditiv.
3. **Tipul kinestezic:** percepția este preponderent orientată spre senzații fizice (cald, frig, aspru, moale, catifelat, dulce, sărat, etc). Persoanele de acest tip își amintesc senzațiile trăite în trecut și își imaginează senzațiile care le vor trăi în viitor. Utilizează expresii ca: „*simt* că vom reuși”, „*am senzația* că am uitat ceva”, etc. În comunicarea cu aceste persoane trebuie să încercăm să ne referim cât mai mult la senzații și să utilizăm un limbaj compatibil.

I. 5. Comunicare analogică – dincolo de cuvinte



Comunicarea analogică se adresează altor componente ale percepției noastre. Comunicarea analogică reprezintă necunoscutul de dincolo de cuvinte, prin care reușim să exprimăm inexprimabilul.

1.5.a. Comunicarea para-verbală

Prin comunicare para-verbală înțelegem stimulii auditivi care ne parvin împreună cu cuvintele pe care le auzim. Intonația, tonul și volumul vocii, sunt elementele care dau culoare și sens cuvintelor pe care le auzim.

Intonația cuvintelor este un element esențial în determinarea sensului unei fraze sau a întregii relații cu celălalt. Uitați-vă la următoarele propoziții și încercați să evaluați sensurile diferite pe care acestea le transmit, în funcție de intonația cuvintelor:

Eu am cea mai bună înghețată.

Eu ***am*** cea mai bună înghețată.

Eu am ***cea mai bună*** înghețată.

Eu am cea mai bună ***înghețată***.

Tonul și volumul vocii definesc starea noastră de spirit, transmit emoțiile și dorințele noastre. O voce tremurândă sau un ton glumeț pot oferi sensuri total diferite ale aceleiași fraze.

1.5.b. Comunicarea non-verbală

Prin comunicare non-verbală înțelegem stimulii vizuali care ne parvin în procesul de comunicare interumană. Comunicarea non-verbală are ca obiect de studiu expresiile corpului nostru. În continuare vom prezenta câteva elemente de comunicare non-verbală, însoțite de exemple demonstrative:



- **Posturi:** poziția corpului nostru în ansamblu. O persoană care stă aproape întinsă pe spătarul unui scaun și își ține picioarele încrucișate și mâinile după cap exprimă încredere în sine și desconsiderare la adresa informațiilor prezentate de noi. Corpul nostru, în ansamblul său, vorbește despre atitudinile și părerile noastre.
- **Mișcările brațelor:** brațele încrucișate la piept pot reprezenta o barieră artificială a interlocutorului și pot transmite o atitudine defensivă sau de neîncredere. Brațele ținute la spate transmit siguranță și încredere în propriile forțe (acest gest are o origine somatică – omul sigur pe el își lasă gâtul și inima descoperite).
- **Mișcările palmelor:** palmele reprezintă elemente foarte importante în comunicarea non-verbală. Din perspectivă antropologică, palmele reprezentau un potențial pericol: palmele pot purta arme și pot ascunde lucruri. De aceea, vizibilitatea palmelor deschise transmite de regulă încredere în celălalt, onestitate, sinceritate.
- **Mișcările capului și a umerilor:** cu toții utilizăm în mod frecvent aceste mișcări pentru a transmite aprecieri – „da”, „nu”, „nu știu”, „așa și așa”, etc. Mișcările capului și ale umerilor sunt capabile să transmită un număr mult mai mare de informații, atât referitoare la opiniile, cât și la emoțiile și stările noastre.
- **Mișcările picioarelor:** deseori neremarcate, picioarele pot însă transmite lucruri interesante. De exemplu, tindem să orientăm laba piciorului spre persoana, sau lucrul, care reprezintă destinația interesului nostru...
- **Mimica feței:** fața este capabilă să transmită un număr imens de informații referitoare la stările noastre. Fața umană este înzestrată în acest sens cu zeci de grupe musculare: pentru a zâmbi, ne utilizăm 13 mușchi, iar pentru a ne încrunta, nu mai puțin de 53 de mușchi faciali!

- **Mișcările ochilor:** tratați separat de mimica feței, ochii pot transmite *focalizarea atenției* noastre (dilatarea irisului transmite focalizarea atenției spre propria persoană, spre gândurile noastre, contractarea irisului transmite focalizarea atenției către lumea din jur), *tipul relației* cu celălalt (privirea către fruntea celuilalt reprezintă o abordare „oficială”, privirea ațintită asupra nasului sau buzelor celuilalt reprezintă o abordare „personală” iar fixarea privirii sub nivelul bărbiei celuilalt reprezintă o abordare „intimă” a relației) și alte informații, care țin de modul în care accesăm resursele noastre de memorie și resursele creative.
- **Proxemică:** important este asemenea modul în care ne poziționăm și ne mișcăm în spațiu. Distanțele pe care le alegem față de interlocutori pot de asemenea să aibă consecințe importante asupra comunicării. Pentru a afla distanța optimă la care trebuie să ne poziționăm față de celălalt este suficient să-i strângem mâna, vom înțelege repede ce înseamnă în opinia interlocutorului „aproape” și „departe”.

II. Negociere

II.1. Negocierea noastră cea de toate zilele

Ați fost vreodată în situația

- De a cere voie cuiva pentru ceva?
- De a încerca să convingeți pe cineva asupra unui fapt?
- De a stabili împreună cu partenerul/partenera cine face menajul sau la ce film să mergeți?
- De a cere o învoire de la șef (sau de la un profesor când erați la școală)?
- De a cumpăra sau vinde ceva din piață sau de la un magazin?



De fiecare dată ați încercat să ajungeți la ceva care să vă convină, într-un fel sau altul. De fiecare dată ați negociat! Negocierea este o perspectivă dinamică și funcțională a comunicării, în care ne centram mai mult pe îndeplinirea obiectivelor în relațiile cu lumea din jurul nostru.

II. 2. Elementele negocierii – ingrediente pentru succes



Există **trei elemente** cruciale în orice negociere:

1. **Informația** – cel cu care negociați pare să știe mai mult despre dumneavoastră și nevoile dumneavoastră decât știți dumneavoastră despre el și nevoile lui? Înseamnă că sunteți într-o poziție inconfortabilă. La orice negociere trebuie să ne prezentăm cât mai bine pregătiți în ceea ce privește informațiile despre cealaltă parte:

- i. Informații referitoare la persoanele cu care negociem
 - ii. Informații referitoare la interesele acestora și la miza pe care negocierea o are pentru ei
 - iii. Informații referitoare la mandatul pe care îl au ceilalți să negocieze cu dumneavoastră.
2. **Timpul** – cel cu care negociați nu pare să se afle sub aceeași presiune organizatorică, restricții de timp și termene limită de care vă simțiți apăsător? Poate fi adevărat sau poate fi doar o impresie. Încercați permanent să evaluați pentru cine este timpul mai important în timpul unei negocieri. Dacă este pentru ceilalți, înseamnă că nu e nici o grabă. Dacă este pentru dumneavoastră, nu arătați acest lucru niciodată, și încercați pe cât posibil să faceți timpul să lucreze în favoarea intereselor dumneavoastră.
3. **Puterea** – cel cu care negociați pare să aibă întotdeauna mai multă putere, control, autoritate asupra situației decât dumneavoastră? Nu cădeți în capcană! Puterea este o iluzie, iar posesia acesteia, o impresie. Pășiți întotdeauna într-o negociere cu credința că puterea este la dumneavoastră și găsiți pârghiile prin care acest lucru să fie clar și celorlalți.

II. 3. Cu cine negociem?

Cum este celălalt? Ce își dorește cel mai mult? De ce îi este teamă? Acestea sunt întrebări care ne macină de fiecare dată când intrăm în relații de negociere. În continuare vom prezenta o clasificare simplă a comportamentului uman, din perspectiva unei alte discipline, numită Analiză Tranzacțională (AT).



1. Tipologii ale interlocutorilor:

Analiza Tranzacțională (AT) utilizează conceptul de *drive* pentru a descrie principiile fundamentale, după care ne guvernăm viața și ne alegem comportamentul. Sunt prezentate 5 *drive* principale, în care ne regăsim fiecare dintre noi, de regulă având una sau două *drive* principale.

1. **PERFECTIONISTUL** (*totul trebuie să fie perfect*)
 - Aspect: impecabil
 - Comportament: hotărât, orientat spre îndeplinirea sarcinilor, își verifică întotdeauna rezultatele muncii
 - Așteptări: calitate, perfecțiune în toate și de la toți
 - Temeri inconștiente: de a pierde controlul
 - Dorința fundamentală (driver): be perfect! (fii perfect!)
 - Abordări: întrebări deschise, logice – (cum crezi că ar fi mai bine, ce părere ai despre acest lucru, cum crezi că putem soluționa această problemă)
2. **PUTERNICUL INDIVIDUALIST** (*mă descurc singur în orice situație*)
 - Aspect: comun
 - Comportament: solitar, singuratic, stoic, autonom
 - Așteptări: să fie lăsat singur
 - Temeri inconștiente: de respingerea celorlalți
 - Dorința fundamentală (driver): be strong! (fii puternic!)
 - Abordări: respectarea individualismului, abordare pasivă și mai distantă (ai rezolvat ce ți-ai propus?, o sa incerc ideea ta)
3. **BONOMUL DEMONSTRATIV** (*sunt dependent de aprecierile celor din jur*)
 - Aspect: hiperexpresiv sau comun
 - Comportament: excesiv de amabil, face pe plac tuturor, orientat spre oameni, dispus permanent să ajute/să facă ce se cuvine).
 - Așteptări: să i se acorde atenție/aprecieri favorabile.

- Temeri inconștiente: de a fi învinovățit
- Dorința fundamentală (driver): please others! (fă pe plac altora!)
- Abordări: aprecieri laudative, atenție deosebită (ce idee excelentă ai avut, mi-a plăcut faptul că)

4. MUNCITORUL LUPTĂTOR (*viața e o muncă*)

- Aspect: conformist comun
- Comportament: preocupat excesiv de muncă, dedicat îndreptării greșelilor, ia partea celor slabi, se implică în diverse cauze justițiare.
- Așteptări: să i se dea sarcini
- Temeri inconștiente: de eșec (sau de succes)
- Dorința fundamentală (driver): try hard! (străduiește-te!)
- Abordări: răbdare multă, abordare pas cu pas (pot să te ajut cu ceva?, te inteleg...)

5. GRĂBITUL (*viața e o fugă continuă*)

- Aspect: dezordonat, ușor neglijent
- Comportament: plin de energie, aventuros, exuberant, grăbit, entuziast, face mai multe lucruri deodată
- Așteptări: să câștige timp
- Temeri inconștiente: de viață
- Dorința fundamentală (driver): hurry up! (grăbește-te!)
- Abordări: prompte, eficiente, directe (spune-mi exact de ce ai nevoie, aici ai propunerea mea)

2. Situații de negociere în activitatea antreprenorială:

Pentru orice antreprenor, începutul de drum reprezintă o perioadă în care trebuie să își inventarieze propriile resurse și să le investească în așa fel încât să obțină stabilitate, potențial de creștere și beneficii. În acest sens, negocierea reprezintă una din uneltele principale ale antreprenorului, în demersul său de a-și valorifica propriile resurse și de a atrage resurse complementare. În activitatea antreprenorială, identificăm următoarele tipuri fundamentale de relații.

a. Relația cu partenerii de afaceri

Partenerii de afaceri sunt persoanele care sunt alături de noi în demersul antreprenorial și care împărtășesc cu noi riscurile și beneficiile unei astfel de întreprinderi. Elementul central al relației cu partenerii de afaceri îl reprezintă încrederea reciprocă. Acest element nu este suficient să existe la începutul relației de parteneriat, acesta trebuie permanent cultivat, evaluat, actualizat și îmborsărit, pentru ca relația de parteneriat să continue. Relația cu partenerii de afaceri se bazează pe împărtășirea succeselor și insucceselor, pe distribuirea echitabilă a riscurilor, a beneficiilor sau a pierderilor. Dacă ne este permisă analogia, relația cu partenerii de afaceri reprezintă echivalentul antreprenorial al unei relații de căsătorie. Partenerii noștri pot să ne fie asociați sau prieteni, iar relația cu aceștia va reprezenta întotdeauna mai mult decât relațiile cu clienții, furnizorii sau angajații.

b. Relația cu clienții

Pentru a înțelege mai bine natura relațiilor cu clienții, vă propunem următoarele clarificări:

- **Clientul** este cel care cumpără produsele sau serviciile noastre. Totodată, clientul este cel pe care îl servim.
- **Potențialul client** este cel care s-ar putea să cumpere produsele sau serviciile noastre, respectiv cel pe care s-ar putea să-l servim.
- **Reprezentantul clientului** (sau al potențialului client) este cel care este delegat (împuternicit) de către cel care cumpără/ cel pe care-l servim (cel care s-ar putea să cumpere/cel pe care s-ar putea să-l servim) pentru a menține relația cu noi.
- **Consumatorul** este cel care utilizează (consumă) produsele sau serviciile noastre. Consumatorul este *beneficiarul nostru final* și poate să nu fie întotdeauna același

cu clientul nostru. De exemplu, dacă afacerea noastră este un chioșc cu bomboane, clientul nostru poate fi doamna care achiziționează bomboane de la noi. Consumatorul, în schimb, este aproape sigur copilașul blond care se agață de haina ei și la a cărei insistențe a fost realizată tranzacția.

În perspectiva noastră, lumea se împarte în două categorii de persoane: *clienții* noștri și *potențialii* noștri clienți. Altfel spus, orice persoană cu care intrăm în contact, indiferent de natura afacerii noastre, poate să ne fie într-o zi client și poate să contribuie (poate semnificativ) la succesul afacerii noastre.

Relațiile cu clienții se desfășoară pe baza unor *contracte*, care funcționează, în relația cu orice client, pe două planuri:

- ***Contractul economic*** este bucata de hârtie (numită contract, chitanță, bon, etc.) pe baza căreia se realizează tranzacția economică. Acest contract conține descrierea mărfurilor sau a serviciilor pe care le oferim, termenele de livrare și standardele de calitate și remunerația pe care o primim în schimb.
- ***Contractul psihologic*** vizează reprezentările și așteptările noastre și ale clientului referitoare la condițiile în care se realizează tranzacția. De exemplu, dacă vom cumpăra o pâine, contractul economic (reprezentat de bonul primit de la casierie) conține o descriere a sortimentului cumpărat, data tranzacției, unitatea de la care am cumpărat și suma pe care am achitat-o în calitate de client. Contractul psihologic, în schimb, conține așteptările noastre referitoare la prospețimea pâinii, la amabilitatea casierei sau la curățenia din magazin.

În relația cu clienții noștri, trebuie să fim permanent atenți la următoarele aspecte:

- trebuie să ne focalizăm total pe *nevoile* clientului
- trebuie să răspundem *așteptărilor* clientului
- trebuie să ne asigurăm de *satisfacția* clientului
- trebuie să facem tot posibilul pentru a *fidelize* clientul

Situațiile de negociere cu clienții noștri sunt poate cele mai importante pentru succesul afacerii noastre. Cele mai frecvente situații de negociere sunt activitățile de *vânzare* a produselor sau serviciilor noastre, în care trebuie să obținem venituri cât mai mari, termene de plată cât mai scurte, facilități de plată cât mai reduse, etc.



5 lucruri care-l scot din sărite pe client:

1. **Să fie întâmpinat cu un aer arrogant, ca și cum vânzătorul ar vrea să-l pună în inferioritate**
2. **Să fie întâmpinat de vânzător de parcă s-ar cunoaște de o viață.**
3. **Să nu i se dea voie să atingă produsele sau să se familiarizeze cu sortimentele**
4. **Să fie tratat nepolitic și fără respectul cuvenit**
5. **Vânzătorul să nu știe să ofere relații despre produsul pe care-l vinde.**



Activitatea de vânzare

Cea mai importantă componentă a relației cu clienții este activitatea de vânzare. În acest sens, vă oferim un model bazat pe 17 pași, care vă va fi util în atingerea unor rezultate superioare în întâlnirile cu potențialii dumneavoastră clienți:

1. **Primul pas.** După ce ați fixat întâlnirea cu potențialul client, întrebați-vă: „De ce a acceptat să ne întâlnim?” și „Ce nevoi aș putea eu să îi satisfac potențialului meu client?”.
2. **Pregătirea.** Înainte de a vă întâlni cu interlocutorul, pregătiți-vă cu atenție. Veți avea la dispoziție doar câteva minute pentru a-l convinge. Trebuie să planificați totul, până la cele mai mici amănunte. Care sunt beneficiile aduse de produsele/serviciile dumneavoastră? Ce obiecții ar putea exprima interlocutorul? Ce argumente veți folosi în timpul prezentării? V-ați informat suficient cu privire la persoana pe care o veți întâlni? Ce nume veți lua cu dumneavoastră? Nu improvizați niciodată, planificați totul.
3. **Materialele.** Materialele pe care le veți lua cu dumneavoastră se pot dovedi foarte importante. Broșura/pliantul de prezentare a afacerii dumneavoastră, portofoliul de clienți sau mărturiile ale clienților dumneavoastră etc. Luați cu dvs. tot ce l-ar putea interesa pe potențialul client și v-ar putea conferi credibilitate. Nu uitați să aveți un pix/stilou (care să funcționeze!), cărți de vizită, documentele necesare, o agendă pentru luarea notițelor și planificarea întâlnirilor viitoare, precum și orice alte materiale pe care le considerați utile.
4. **Îmbrăcămintea.** Aparențele contează: îmbrăcămintea dumneavoastră trebuie să întărească mesajul verbal, interlocutorul că va judeca pe dumneavoastră și afacerea

dumneavoastră prin prisma felului în care veți fi îmbrăcată. Vă recomandăm să vă îmbrăcați sobru, fără a neglija nici un detaliu.

5. **Ultimele pregătiri.** Punctualitatea este un element fundamental în vânzări. Cel mai bine ar fi să vă asigurați un avans de 10-15 minute. Pregătiți-vă un zâmbet cordial: prima impresie contează enorm, în plus, este mult mai dificil să schimbați (în bine!) o opinie deja formată. Închideți-vă telefonul mobil, nu strică să faceți acest gest în fața clientului. Îi veți da de înțeles că această întâlnire este importantă pentru dumneavoastră. Nu neglijați niciodată secretara sau alte persoane din anturajul clientului: salutați-i pe toți politicos și amabil.
6. **Intrarea în scenă.** Sunteți în biroul potențialului dumneavoastră client. Vă aflați aici pentru a încheia o afacere, o tranzacție, însă acest obiectiv trebuie „învăluit” cu grijă. Mai întâi de toate, încercați să creați clientului o stare de bunăvoință. Util în acest sens ar fi să începeți o scurtă discuție (3-5 minute) prin a comenta (favorabil, evident) decorațiunile din biroul clientului. Dacă vă aflați în fața unui întreprinzător, întrebați-l cum și-a început activitatea și manifestați-vă entuziasmul pentru afacerea pe care a pus-o pe picioare. Faceți clientul să se simtă în centrul atenției.
7. **Ascultați, ascultați, ascultați.** Principala calitate a unui bun vânzător este aceea de a ști să asculte. Arătați că acordați o mare atenție spuselor interlocutorului și evitați să-l întrerupeți. Încercați să înțelegeți ce tip de client aveți în fața dvs, care sunt nevoile sale și care ar putea fi calea cea mai bună pentru a-l putea convinge.
8. **Adunați informații.** Puneți întrebări pentru a vă asigura că ați înțeles exact de ce anume are nevoie potențialul dumneavoastră client. În timpul acestei faze, de adunare

de informații, încercați să aflați care sunt criteriile pe baza cărora ia decizii, ce alte produse/servicii asemănătoare celor propuse de dumneavoastră a mai utilizat. Dacă puneți aceste întrebări la momentul potrivit și la modul potrivit, veți putea să contracarați obiecțiile clientului fără probleme. Controlați-vă, pe tot parcursul întâlnirii, dorința de a vorbi. Puneți întrebări deschise (la care să nu se poată răspunde prin „da” sau „nu”), întrebări care să înceapă cu „Ce...”, „Cum...”, „De ce...”. Dacă răspunsul nu vi se pare suficient de clar, reformulați și verificați dacă ați înțeles corect.

9. **Păstrați trează atenția clientului.** Cel mai mare dușman al vânzării este monotonia – clientul care se plictisește și nu cumpără. Folosiți un limbaj simplu, presărat cu metafore, analogii, exemple și cazuri concrete. Evitați limbajul prea tehnic. Fiți concisă și folosiți fraze scurte și încercați să vă adaptați limbajului utilizat de client. Pentru a-i demonstra că l-ați ascultat cu atenție, faceți din când în când referire la cele spuse de client. Amintiți-vă că o persoană reține aproximativ 20% din ceea ce aude, 40% din ceea ce vede și peste 80% din ceea ce aude și vede simultan. În timp ce vorbiți, arătați produsul sau o broșură pentru a vă arăta spusele.

10. **Întrebările „delicate”.** După ce ați aflat care sunt nevoile și problemele clientului, nu vă sfiți să abordați subiectele mai delicate: a) ce buget are la dispoziție?, b) cine are puterea de a lua decizii? și c) există concurenți pentru contractul în discuție? Încercați să aflați care sunt criteriile pe baza cărora clientul (sau firma pe care o reprezintă) ia decizii, dar mai ales ce beneficii așteaptă de la noul furnizor.

11. **Căutați soluția optimă.** După ce ați obținut toate informațiile de care aveți nevoie, nu începeți să improvizați despre serviciile dumneavoastră. Încercați să obțineți confirmarea serviciilor oferite sintetizând atent: „așadar, obiectivele dumneavoastră sunt X, Y, Z, iar obstacolele din

acest moment sunt A, B, C”. Înainte de a porni argumentația, păstrați-vă un moment pentru a reflecta. Nu-i dați impresia că aveți o soluție gata pregătită, indiferent de cerințele sale.

12. **Demonstrați-vă profesionalismul.** Înainte de a ilustra calitățile produsului sau serviciului pe care îl oferiți, demonstrați-vă profesionalismul. Căptați atenția ascultătorului cu o scurtă afirmație care să-i atragă încrederea în valoarea dvs. profesională, de exemplu: „Am ajutat mulți clienți să depășească acest obstacol cu succes”.
13. **Vindeți beneficiile.** Nu vorbiți prea mult despre produsul/serviciul pe care îl vindeți, cât despre beneficiile pe care le aduce cumpărătorului. Folosiți exemple, ajutați-vă de grafice și de statistici. Oamenii vor să știe ce pot obține de la dumneavoastră și vor să afle acest lucru cât mai concret, înainte de a semna ceva. Identificați beneficiile care îl interesează cel mai mult pe potențialul dumneavoastră client, recapitulând: 1) ce anume are nevoie, 2) ce îi puteți oferi și 3) ce avantaje ar avea. Folosiți exemple pentru a demonstra că probleme similare au fost deja rezolvate altor clienți, cu o mare economie de timp și de bani. Dacă se poate, folosiți mărturiile altor clienți.
14. **Prețul.** A sosit momentul fatidic: cel în care trebuie să vorbiți despre preț. De regulă, acest argument trebuie adus în discuție numai după ce clientul e convins de valoarea produsului/serviciului dumneavoastră. În cazul în care clientul consideră că prețul e prea mare, păstrați-vă calmul și întrebați-l: „Prea scump? În comparație cu ce?” Subliniați avantajele majore ale ofertei dumneavoastră. Când comunicați prețul, faceți-o cu o voce clară și sigură, ca și cum ați anunța o veste bună. Nu arătați niciodată nesiguranță când este vorba de preț. Chiar dacă prețul poate părea prea mare, trebuie să știți să demonstrați că el este cu adevărat convenabil.

15. **Contracarați obiecțiile.** Trebuie să aveți pregătite răspunsuri la toate obiecțiile posibile. Apreciați obiecțiile ca pe semnale care arată interesul clientului față de oferta dumneavoastră. Răspundeți cu informații detaliate atunci când clientul nu a înțeles bine o idee importantă.
16. **Concluzia.** Mențineți-vă atitudinea pozitivă și încrezătoare în rezultatul întrevederii și încercați să prindeți „din zbor” informații despre părerea acestuia. Dacă acesta vă pune întrebări despre termenele de livrare sau opțiunile de plată, sunteți pe calea cea bună. Să aveți întotdeauna la îndemână o modalitate de a încheia afacerea: un formular de comandă, un contract scris etc. și nu ezitați niciodată să finalizați afacerea.
17. **La revedere!** Sfârșitul întrevederii este de asemenea foarte important. Trebuie să întăriți buna impresie lăsată la începutul întâlnirii, favorizând predispoziția psihologică de a cumpăra întotdeauna de la dumneavoastră. Dacă răspunsul clientului este „Nu”, lăsați-vă o „portită” deschisă pentru a reveni și a încheia afacerea la un moment ulterior și planificați o altă întâlnire cu clientul pentru semnarea contractului. Totodată, încercați să obțineți de la client contacte (nume, adrese) pentru noi întâlniri, pentru a vă extinde baza de potențiali clienți.

c. Relația cu furnizorii

Furnizorii sunt cei care livrează produse sau servicii către clienți, cei care servesc clienții. În relația cu clienții noștri, suntem, desigur, furnizori. În calitate de clienți însă, trebuie să fim atenți la următoarele aspecte:

- să avem permanent în vedere nevoile și interesele noastre (doar suntem clienți!)
- să obținem o calitate cât mai bună a produselor sau serviciilor achiziționate

- să obținem facilități de plată cât mai generoase
- să plătim cât mai puțini bani și la termene cât mai lungi pentru produsele sau serviciile achiziționate.

În funcție de interesele noastre, putem să căutăm întotdeauna furnizorii cei mai performanți și competitivi pentru serviciile sau produsele de care avem nevoie, sau putem să ne *fidelizăm* ca și clienți, unor furnizori pe care să ne putem baza oricând.

d. Relația cu angajații

Angajații noștri sunt persoanele cu care întreținem relații de muncă și pe care le remunerăm în acest scop. Relațiile cu angajații noștri au o natură mai specială și sunt reglementate în mod diferit decât relațiile client-furnizor.

- Din punct de vedere legislativ, relațiile de muncă sunt reglementate de legi speciale, în funcție de prevederile din fiecare țară. Angajații noștri se bucură de o serie de drepturi pe care trebuie să le respectăm și au o serie de obligații pe care trebuie să le urmărim.
- Din punct de vedere funcțional, relațiile de muncă sunt obiectul de studiu al disciplinei numită *managementul resurselor umane*, disciplină componentă a managementului organizațional. Din punctul de vedere al teoriei manageriale, managerul trebuie să îndeplinească în relațiile cu subordonații următoarele funcțiuni:
 - i. Planificarea muncii și a activităților.
 - ii. Organizarea desfășurării activităților de muncă.
 - iii. Antrenarea și motivarea angajaților.
 - iv. Conducerea activităților de muncă.
 - v. Controlul activităților de muncă.



II. 4. Tehnici de negociere

1. Tehnica argumentației simple – Această tehnică este utilă în *demonstrarea* unui punct propriu de vedere. Această tehnică presupune prezentarea avantajelor produselor sau serviciilor pe care le oferiți cât mai clar, cât mai concret. În acest sens, utilizați logica argumentării, utilizați cât mai multe exemple și analogii, pentru a vă demonstra punctul de vedere. În acest sens, vă propunem un model simplu și eficace, care vă va ajuta să vă organizați gândurile și discursurile pentru a obține cel mai bun efect. Modelul se numește S.T.E.P. (din limba engleză State, Translate, Exemplify, Prove – *Afirmă, Explică, Exemplifică și Demonstrează*). În practică, asta înseamnă:

- **State** (*Afirmă*) – Prezentați ideea în mod simplu și clar;
- **Translate** (*Explică*) – Expuneți ideea pentru a fi înțeleasă de public. Definiți termenii la care faceți referire, reduceți pe cât posibil ambiguitățile. Faceți comparații cu idei sau lucruri similare.
- **Exemplify** (*Exemplifică*) – Dați exemple care ilustrează ceea ce spuneți: experiențe personale, anecdote etc.
- **Prove** (*Demonstrează*) – Demonstrați ceea ce ați afirmat, prezentând fapte care dovedesc afirmația, apelând la păreri ale specialiștilor și la statistici.

Alte tehnici de argumentare simplă:

- **Da..., dar** – Dacă interlocutorul prezintă un alt punct de vedere, nu îl respingeți pur și simplu. Pentru dumneavoastră, important este să demonstrați validitatea **propriului** punct de vedere, nu falsitatea argumentelor celorlalți. Replicați: *așa este, aveți perfectă dreptate, dar ce spuneți de faptul că...? Da, sigur că aveți dreptate să priviți astfel lucrurile, dar să vă explic ...!*

- **Tehnica intoxicării statistice** – cifrele pot spune orice, chiar și adevărul. Cum să nu cred atunci când s-a constatat clar, cu acuratețe de ...% că este produsul cel mai vândut în ultimele 3 luni din categoria aceasta, în zona ...? Sau că peste ...% din cumpărători îl preferă tocmai pentru calitatea excelentă și prețul cu ...% mai mic decât prețul mediu al unor produse similare? Dacă studiile, cercetările, sondajele spun lucrul acesta atunci e clar, doar sunt cât se poate de obiective...

2. Cartea amabilității și a politetii – cu siguranță ați întâlnit în negocieri oameni dificili, nepoliticoși, irascibili, care așteptau cel mai mic prilej pentru a vă refuza sau pentru a scăpa de dumneavoastră. În cazul în care acești oameni ne sunt clienți (sau potențiali clienți) sau reprezentanți ai unor instituții de care avem reală nevoie, nu le putem întoarce spatele pur și simplu. Cu aceste persoane vă recomandăm un comportament impecabil de politicos și amabil, indiferent de reacțiile celuilalt și de dorința de a reduce contrastul între comportamentele dumneavoastră. Lăsați interlocutorul să reducă acest contrast și să urmeze calea propusă de dumneavoastră.

3. Cartea sincerității – utilă în special în relația cu clienții, această tehnică se adresează interlocutorilor neprietenoși, distanți sau suspicioși, celor care lungesc discuția sau ocolesc subiectul pe care doriți să îl negociați. În aceste cazuri, vă recomandăm să-i spuneți omului „verde-n față” că doriți pur și simplu să obțineți ceva de la el și să admiteți că nici tu și nici el nu aveți timp de pierdut cu negocierile. Este un gest neobișnuit, iar neobișnuitul atrage atenția și poate câștiga simpatia. Mai mult, dacă la aceasta se adaugă și o *confidență*, cum să nu se simtă flatat și să nu aprecieze deschiderea pe care o aveți față de el?

4. Tehnica mandatului – această tehnică este potrivită în situațiile în care simțiți că interlocutorul v-a încolțit și că nu mai aveți alternative decât să acceptați propunerea și condițiile impuse

de către interlocutor. În aceste situații, amintiți celuilalt că nu puteți lua o decizie singur, trebuind să vă consultați cu altcineva pentru a obține mandatul pentru o astfel de decizie. Puteți obține astfel timp prețios pentru a căuta alternative și pentru a introduce alte condiții în negociere. Această tehnică se poate aplica atât clienților, cât și furnizorilor de produse și servicii.

5. Tehnica presiunii – Această tehnică este utilă în negocierea cu clienții, când interlocutorul nostru pare să cedeze argumentelor noastre, dar e nehotărât, amintiți-i că nu mai aveți mult timp la dispoziție sau că oportunitatea pe care o prezentați s-ar putea să nu mai fie disponibilă în ziua următoare. Această tehnică manipulează timpul subiectiv pe care îl are la dispoziție interlocutorul, în vederea forțării unei decizii favorabile.

6. Tehnica de bazar – această tehnică este destinată interlocutorilor „duri”, clienți sau furnizori, de la care vă așteptați să negocieze și care așteaptă de la dumneavoastră să renunțați, treptat, la multe din solicitările dumneavoastră. Această tehnică se poate sintetiza simplu „cere mult ca să obții puțin” și este utilizată frecvent de negustorii orientali. Veniți la masa negocierilor cu solicitări foarte ample, astfel încât dumneavoastră să plecați cu obiectivul propus iar interlocutorul cu senzația că a făcut o afacere excelentă.

7. Tehnica feliei de salam – această tehnică este destinată situațiilor în care este dificil chiar faptul de a se deschide o negociere. În aceste situații, utilizați principiul „cere puțin, ca să obții mult”. Această tehnică, utilizată în special în relația cu clienții, se bazează pe victorii mărunte, ușor de trecut cu vederea, dar care însumează un câștig semnificativ. Dacă doriți să vindeți produsele afacerii dumneavoastră unui director a unui mare magazin și acesta nici măcar nu dorește să audă de această idee, aveți nevoie de pași mărunți: trebuie să câștigați măcar 10 minute din timpul interlocutorului pentru a vă expune ideea, apoi încă 10 minute să se uite pe oferta dumneavoastră, apoi bunăvoința de a încerca produsul etc.

8. Tehnica alternativelor iluzorii – această tehnică vă este de folos în situații în care doriți să finalizați o negociere, sau în situații în care doriți să forțați o decizie imediată a interlocutorului. În aceste situații oferiți interlocutorului libertatea deplină de a alege între mai multe variante, evident toate în favoarea dumneavoastră. Tehnica se bazează pe faptul că, existând libertate deplină de decizie, interlocutorul se va simți securizat și dornic de a lua o decizie.

Imaginați-vă că directorul neprietenos pe care l-am descris în exemplul anterior nu dorește cu nici un chip să vă primească. Atunci, puteți să intrați scurt la el în birou și să-l întrebați: *„Am înțeles că nu aveți timp acum. Preferați să mă întorc înainte de prânz sau după prânz?”*. Orice variantă ar alege interlocutorul, puteți oricum să spuneți: *„Am sosit așa cum mi-ați spus, domnule director.”*

Atenție, pentru ca tehnica să funcționeze, nu încercați să forțați una din alternativele iluzorii, lăsați interlocutorul să se bucure de puterea și libertatea pe care o are.

II. 5. Negocierea în cadrul conflictelor



II. 5. 1. Ce sunt conflictele?

Conflictele reprezintă o specie aparte a situațiilor de negociere, care necesită analiză, planificare, strategie și intervenții pline de tact. În această secțiune se vor prezenta tehnici și strategii pentru a conduce o situație de negociere în direcția optimă de soluționare.

Conflictele pot fi definite ca fiind divergențe deschise și asumate între ideile, valorile și/sau interesele a cel puțin 2 persoane/grupuri distincte. Această definiție distinge 3 elemente esențiale ale unui conflict:

- Conflictul presupune cel puțin 2 părți.
- Conflictul presupune existența unor idei/opinii, valori/principii sau interese divergente ale părților implicate.
- Conflictul presupune ca aceste divergențe să fie prezentate în mod deschis și asumat de către părțile implicate.

II. 5. 2. Unde ne poziționăm în cadrul conflictelor?

Primul lucru pe care trebuie să îl realizăm în cadrul unui conflict este să înțelegem *harta* conflictului, precum și poziția noastră specifică în cadrul acestuia. În cadrul unui conflict, putem fi:

- Protagonisți – cei care se constituie ca parte activă a conflictului
- Reprezentanți ai protagoniștilor – cei care îi reprezintă pe protagoniști (avocați, negociatori, reprezentanți mandatați de către protagoniști).

- Susținători ai protagoniștilor – cei care îi susțin (moral sau material) pe protagoniști în vederea participării la conflict
- Victime – cei care au de suferite de pe urma conflictului
- Martori – cei care participă (voluntar sau involuntar) la desfășurarea conflictului
- Instigatori – cei care au de câștigat de pe urma conflictului și care fac tot posibilul să îl întrețină.
- Mediatori – cei care au mandatul tuturor părților de a media soluționarea conflictului.

II. 5. 3. Stiluri de abordare a conflictelor

Stilurile pe care dorim să le prezentăm au la bază două variabile:



1. Asertivitate: dorința noastră de a ne satisface propriile nevoi
2. Cooperare: dorința noastră de a satisface nevoile interlocutorilor.

La intersecția acestor variabile, putem identifica 5 stiluri de negociere:

1. **Evitarea.** Acest stil se caracterizează atât printr-un grad scăzut de asertivitate, cât și printr-un grad scăzut de cooperare. Evitarea conflictului denotă dezinteres atât față de interesele noastre, cât și față de cele ale interlocutorului.
2. **Acomodarea.** Acomodarea cu situația conflictuală este un comportament cooperant și non-asertiv. Ne acomodăm atunci când ținem seama de interesele celuilalt, fără a ține cont de interesele noastre.
3. **Compromisul.** Compromisul este soluția „de mijloc”, generată de o preocupare moderată atât pentru propriile interese, cât și pentru interesele celuilalt.

4. **Competiția.** Competiția este un comportament asertiv și necooperant. Intrăm în competiții focalizați total pe interesele noastre și deloc pe cele ale părții opozante.
5. **Colaborarea.** Colaborarea este un comportament asertiv și cooperant. Când colaborăm, suntem atenți și interesați atât de interesele noastre, cât și de cele ale partenerilor noștri.

II. 5. 4. Ce stil să folosim?

1. Evitarea.

Există persoane care consideră că evitarea unui conflict nu poate avea efecte secundare. Din păcate, un comportament evitant are numeroase efecte secundare, dintre care amintim: neparticiparea la luarea unor decizii care ne afectează interesele, acumularea unor tensiuni latente și altele. De asemenea, există efecte secundare și în situația în care *rareori* evităm conflictele, acest stil putând genera în timp ostilitate și resentimente din partea celorlalți.

2. Acomodarea.

Persoanele care se acomodează permanent sunt percepute ca fiind „liniștite”. Sunt rareori băgate în seamă, iar interesele lor nu sunt nicicând luate în discuție. Persoanele care nu se acomodează *niciodată* sunt percepute ca ostile și cu pretenții nerezonabile și nu vor beneficia de simpatia și bunăvoința pe care acomodarea o atrage după sine.

3. Compromisul.

Cei care ajung permanent la compromisuri tind să scape din vedere posibilitatea că pot exista soluții prin care nevoile tuturor să fie satisfăcute. Utilizând nesfârșite tehnici de compromis, se pot scăpa din vedere obiective importante. Dacă nu ajungem niciodată la compromis, este puțin probabil că vom ști să negociem și să ne descurcăm în situațiile în care pur și simplu nu putem câștiga cu toții.

4. Competiția.

Dacă vom căuta permanent să ne confruntăm cu ceilalți în numele intereselor proprii, vom beneficia de tot mai puțină simpatie și înțelegere, de tot mai puține informații și de tot mai puțin ajutor din partea celorlalți. Competitorii își pot câștiga ușor un renume, nu foarte măgulitor, care poate aduce destule deservicii. Cei care nu intră niciodată în competiții pot fi descumpăniți sau dezarmați în cadrul acestora, în special în fața competitorilor „duri”.

5. Colaborarea.

Această abordare este de departe cea mai consumatoare de timp și resurse dintre toate stilurile de abordare a conflictelor. Nu toate conflictele merită abordate în acest mod, deoarece efortul de a căuta soluții care să satisfacă nevoile tuturor poate fi semnificativ. De asemenea, colaborarea necesită deschidere și onestitate din partea tuturor părților implicate, altfel neputând exista un echilibru între părți. Pe de altă parte, rezultatele cele mai creative și cele mai inovatoare se nasc din relații de colaborare, în care părțile au reușit să-și urmărească nevoile și interesele până la capăt.

*Acest material este realizat cu sprijinul financiar furnizat de
COMISIA EUROPEANĂ în cadrul Programului Socrates-Grundtvig 2
și nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a COMISIEI EUROPENE.*