

# CAPITOLUL 7

## Practica negocierilor

### 7.1. Pregătirea atmosferei negocierii

Pentru orice negociere este necesară asigurarea unei anumite atmosfere (climat).

Climatul unei negocieri poate să fie dificil, intransigent, încordat, impulsiv, întortocheat, ori cald, prietenos și creativ sau poate fi rece, formal, precis. Diferențele dintre aceste tipuri de climat sunt relativ ușor sesizabile, însă trebuie să vedem cum putem să influențăm atmosfera către una propice unor negocieri cooperative.

În acest paragraf vom căuta să se răspundă la următoarele întrebări:  
Unde și cum se creează climatul ?  
Ce putem face în această privință ?  
Ce se poate învăța din modul în care ceilalți încep negocierile ?

#### 7.1.1 Perioada critică

La începutul fiecărei negocieri există o perioadă critică în formarea climatului. Aceasta este scurtă și poate fi chiar la nivelul secundelor, și oricum nu este mai mare de câteva minute.

Atmosfera creată în această foarte scurtă perioadă, în care părțile sunt împreună în afara negocierilor propriu-zise, poate fi foarte durabilă și de cele mai multe ori imposibil de îmbunătățit ulterior.

Atitudinea adoptată de către părți în aceste momente poate fi caldă sau rece, cooperativă sau suspicioasă, de colaborare sau defensivă. Ritmul în care se vor desfășura negocierile va fi alert sau letargic. Modul în care decurg discuțiile - care este ordinea în care se vorbește și cât de mult, se stabilește tot în această perioadă. De asemenea tactica urmărită de fiecare dintre părți devine vizibilă și poate fi recunoscută de negociatori.

Aceste aspecte ale climatului nu sunt influențate doar de ceea ce se întâmplă în primele câteva momente, ci vor depinde și de ceea ce s-a petrecut în preliminariile negocierilor (înainte ca părțile să se întâlnească) sau, posibil, de modul în care vor decurge în continuare acestea. Însă impresia generată în primele momente este mult mai puternică decât orice idee preconcepută cu care părțile se așază la masa tratativelor; iar dacă acestea există, atunci pot fi înlăturate foarte ușor.

Vom lua în considerare ceea ce se întâmplă în mod uzual atunci când cele două părți se întâlnesc prima oară pentru a negocia.

La început, negociatorii se întâlnesc și se salută. După unul, două minute - perioadă în care au loc discuții de conveniență - părțile se așază la masa tratativelor, începând discuțiile despre afaceri.

Încă din aceste momente negociatorii încep să simtă reacțiile celeilalte părți în ceea ce privește negocierea. Ei își pot spune: "Iar începe plictiseala!", sau "Of, sunt sătul până peste cap de asemenea persoane!", dar și "Cred că întâlnirea poate fi cu adevărat eficientă!".

Elementele obișnuite ale întâlnirii și salutului sunt practic rituale, astfel încât nu mai insistăm asupra lor.

De fapt, în acest moment creierul a recepționat deja un număr de semnale mai mare decât poate înregistra. El a înregistrat modul în care Ceilalți au intrat - și anume elementele non-verbale ale contactului vizual, poziția și gesturile. A fost deja influențat de ritmul și caracteristicile mișcărilor, de ritmul utilizat în discuție. De asemeni, este influențat și de subiectele abordate în cursul discuțiilor anterioare (dacă acestea au existat). Acestea sunt impulsuri deja înregistrate în subconștient și interpretate ulterior.

Caracteristicile acestei interpretări depind și de situația din care sosește negociatorul: o situație în care cel puțin una din părți se simte nesigură, suspicioasă sau chiar defensivă.

Astfel vom avea o masă de impulsuri - nu neapărat evidente - ce pot fi ușor interpretate în mod negativ.

În aceste condiții, dacă nu sunt făcuți pașii potriviți, atunci negocierea va începe într-o manieră dificilă.

### 7.1.2 Influențarea climatului

Climatul optim asociat unei negocieri cooperative ar trebuie să fie: cordial, de colaborare, vioi și propice afacerilor.

O atmosferă cooperativă nu se poate obține imediat, ci se face în timp și cu tact. Nu se vor discuta imediat după începerea întâlnirii probleme de afaceri. Cele două părți trebuie să aibă suficient timp pentru a ajunge pe aceeași lungime de undă, să-și aducă gândirea și comportamentul la un numitor comun.

Din aceste motive este necesar ca subiectele abordate să fie neutre, fără a fi legate de afacerile propriu-zise. De exemplu, se poate discuta despre:

- experiențe recente - ce fel de zi a avut oaspetele, persoanele cu care s-a întâlnit etc;
- subiecte exterioare - fotbal, hochei, golf sau chiar (în cazul în care nu sunt prea deprimante) evenimentele de ultimă oră;
- situația personală a oaspetelui, arătând un real interes față de aceasta și excluzând amenințările. De exemplu, întrebarea uzuală pentru început "Ce mai faceți?" dă un aspect intim discuției.
- pentru negociatorii care s-au mai întâlnit în trecut, alte subiecte pot fi legate de experiența socială comună sau ultimile succese.

Aceste discuții introductive conduc părțile la o anumită sincronizare, la o "întâlnire a minților" acestora.

Foarte pregnante în aceste momente sunt mesajele non-verbale. Prima impresie este cea lăsată de înfățișare. Aceasta poate conduce la încredere sau la nesiguranță, relaxare sau tensiune, discuții constructive sau letargice. Elementele cheie ale înfățișării, cele care vor întări impresia inițială, sunt capul, spatele și umerii. Este de preferat ca și îmbrăcămintea să fie într-un anume mod concordantă, deoarece ea poate fi întunecată sau strălucitoare, conformistă sau nonconformistă, îngrijită sau neglijentă. Punând acestea în practică, apar ca esențiale trei aspecte:

1. Un om de afaceri trebuie să fie îngrijit și bine îmbrăcat.
2. Dacă vizitați o țară cu obiceiuri formale (ca Norvegia sau Franța), atunci ceilalți oameni de afaceri se așteaptă ca și dumneavoastră să fiți formal. În schimb, în țări mai puțin formale (ca Suedia sau Danemarca) îmbrăcămintea are o mai mică importanță. Rămâne important să fiți îngrijit, dar ținuta poate fi foarte bine un sacou și pantaloni în loc de un costum.

Impresia inițială datorată ținutei este repede înlocuită cu alte impresii, mai puternice, aduse de contactul vizual, de privirile partenerilor de negocieri. Există o mare putere a primului contact vizual între părți. Privirile pot fi deschise sau furișate, inspirând încredere sau suspiciune.

Alte influențe sunt datorate expresiei feței și gesturilor. De exemplu, o strângere de mână poate fi interpretată fie ca o poziție rezonabilă, fie ca una de forță, fie ca una slabă. În societatea occidentală, gestul de a pune mâna stângă pe umărul partenerului de discuție în timp ce se strâng mâinile este interpretată fie ca exuberantă: "Exagerează! E mai bine să fii atent!", fie ca o demonstrație de forță: "A fost o strângere puternică, încearcă să mă domine!".

Inclusiv mirosul poate contribui la deteriorarea atmosferei, și de aceea este necesar ca negociatorii să fie îngrijiți și din acest punct de vedere.

Tot acum se va stabili ritmul discuțiilor. Primele elemente sunt aduse de ritmul în care partenerii fac mișcările inițiale - viteza cu care se intră în camera de negocieri, viteza cu care gazda își începe atribuțiile, ritmul în care debutează discuțiile. În stabilirea acestuia, cea mai frecventă dificultate este nesiguranța despre ceea ce se va spune în primele momente. De aici apar pauzele și întârzierile ce pot conduce la un ritm lent al procesului de negociere. Pe de altă parte, graba și nervozitatea pot crea un punct de plecare neadecvat.

Preliminariile (cele prezentate până acum), adică prima discuție și impresiile non-verbale, vor stabili tonul și starea ulterioară a tratativelor. Negocierile încep încă din momentul în care se stă în picioare, înaintea începerii negocierilor propriu-zise, deoarece formalitățile sociale pot fi mai ușor îndeplinite stând în picioare decât așezați pe scaune.

Merită o mică atenție și durata acestei perioade de început (perioada de deschidere a discuțiilor), care se mai numește și perioada de "topire a gheții". Aici există o neconcordanță generată de tendința de a se începe cât mai repede negocierile propriu-zise, pe de o parte, iar pe de altă parte de necesitatea, deseori intuitivă, de a avea suficient timp pentru adaptarea părților una cu cealaltă.

Ar trebui să se ia în considerare 5 la sută din timpul estimat pentru negociere ca fiind necesar pentru topirea gheții. Astfel, dacă întâlnirea este programată să dureze o oră, atunci această durată ar fi cam de trei minute. Dacă negocierile se întind pe parcursul a câteva zile atunci este de preferat ca partenerii de discuții să ia prânzul sau cina împreună înainte de primele întâlniri dedicate afacerilor.

### 7.1.3 Mișcările de deschidere

Mișcările de deschidere vor stabili pe de o parte climatul relațiilor dintre părți, iar pe de altă parte vor oferi informații despre caracterul, atitudinile și intențiile Celeilalte părți. Totuși, în acest moment impresiile despre Ceilalți trebuie interpretate cu prudență. Vom vedea în curând care sunt pașii procedurali ce trebuie parcurși în conducerea negocierilor și forma în care pot fi influențate acestea. Prin acestea vom pregăti un teren de negociere ferm dar și flexibil.. Acum însă, trebuie să utilizăm informațiile obținute din comportamentul inițial, încă înainte de a discuta despre afaceri. În acest moment putem descoperi două aspecte diferite ale negociatorului: unul se referă la experiența și metodele sale iar al doilea la stilul de negociere.

*Experiența și metodele* vor fi arătate de aspectele non-verbale, prin atitudine, expresie și durata perioadei de topire a gheții. Dacă va fi ezitant în timpul mișcărilor de deschidere sau dacă se grăbește să discute despre afaceri - atunci putem trage concluzia că avem în față un negociator neexperimentat.

Observarea elementului uman este foarte importantă în arta de a negocia și trebuie să facă parte din arsenalul metodelor utilizate de orice negociator.

*Stilul* va fi arătat de modul în care discută în perioada de deschidere. În particular, un negociator cu experiență ce caută cooperarea între părți va accentua aspectele neutre. Cei care doresc să-și mărească puterea se vor comporta diferit: vor căuta să identifice care sunt avantajele

situației proprii și care îi sunt părțile slabe, să determine prioritățile partenerilor. Va analiza nu numai situația Celorlaltă, ci va trece și la un nivel personal, analizând situația persoanei cu care discută, valoarea sa, gradul de încredere pe care o poate avea, domeniile sale de interes sau modul în care îl poate manevra.

În această situație informațiile sunt foarte importante pentru un negociator ce caută să conducă negocierile doar în interes propriu, în detrimentul partenerilor de tratative. El va obține informațiile printr-un comportament tăios în cursul negocierilor.

Dacă observăm elementele unei posibile confruntări trebuie să fim foarte atenți. Nu putem fi încă siguri de modul în care vor continua negocierile, dar mai există o rază de speranță. Totuși, nu întotdeauna acestea sunt semnele unei viitoare bătălii, ele pot fi și semne de nervozitate, lipsă de experiență sau oboseală.

Dacă situația se îndreaptă totuși spre o confruntare, atunci va fi ușor să se adopte o atitudine defensivă mai întâi pentru ca apoi să se intre în bătălie.

În acest moment nu știm încă ce cale trebuie urmată. Se va porni cu intenția de a se crea un climat orientat către înțelegere, în măsura în care este posibil. Comportamentul nostru trebuie să fie cordial și colaborativ pentru a da partenerului șansa de a se adapta acestuia, pe de o parte, iar pe de alta pentru a obține timp în vederea unei analize pertinente a situației și alegerea unui răspuns corect.

Tehnica prezentată are scopul de a îndepărta amenințarea unei confruntări și de a obține negocieri cordiale. Pentru aceasta se va continua cu utilizarea unor elemente neutre și, posibil, de a ne preocupa de bunăstarea partenerilor (evident în măsura în care nu afectează propriile interese).

De obicei nu este bine ca în acest stadiu al discuțiilor să se formeze o părere fermă despre orientarea partenerilor. Vom avea însă primele impresii pentru a continua cu faza deschiderii discuțiilor despre afaceri.

## 7.2. Deschiderea negocierilor

Dorind să ajungă la o înțelegere, cele două părți au stabilit o atmosferă cordială și vioaie și s-a creat un teren fertil pentru dezvoltarea afacerilor și a negocierilor.

Pentru a obține negocieri creative, vom analiza în acest paragraf următoarele aspecte:

De ce este atât de importantă această perioadă ?

Ce dorim să realizăm ?

Cum vom proceda ?

Cine va conduce procesul negocierii ?

### 7.2.1 De ce este atât de importantă această perioadă?

*În primul rând*, această perioadă este importantă deoarece energia și concentrarea sunt în mod natural la un nivel înalt la începutul oricărei activități.

Va exista o perioadă de timp la început, în care fiecare va fi foarte concentrat, căutând să înțeleagă cât mai bine acțiunile partenerilor. Energia și concentrarea acestui moment se vor deteriora rapid. După o perioadă în care persoanele stau împreună, atenția și concentrarea încep să slăbească și fiecare va omite unele mesaje sau chiar nu va observa fapte importante. Dar pentru o perioadă scurtă de timp ne așteptăm la o concentrare maximă.

*În al doilea rând*, importanța perioadei constă în faptul că subiectele deschiderii vor fi stabilite tot acum. Alegerea acestora și forma în care vor fi discutate va stabili un precedent pentru modul în care vor fi abordate și subiectele următoare; astfel modelul negocierii se poate stabili în

primele 2-3 minute. Iar acesta, odată stabilit, este dificil de modificat. În această etapă este ușor de ales subiectele de discuție și de creat condițiile pentru tratativele ce vor urma între părți.

În al treilea rând, această perioadă este importantă datorită atitudinilor ce vor fi formate acum. Fiecare parte va primi semnale despre ceea ce spune și face cealaltă parte, formându-și păreri despre caracterul Celorlaltă și modelându-și în consecință comportamentul. În această etapă părțile sunt atente la orice ar putea fi interpretat ca semn de agresiune și vor deveni fie defensive, fie vor trece la contraatac.

În al patrulea rând se va stabili “ordinea intervențiilor”, adică ordinea în care se va interveni în discuții.

Acestea sunt, deci, câteva din motivele pentru care această perioadă a mișcărilor de deschidere este foarte importantă atunci când negociatorii s-au așezat la masa tratativelor. Un bun negociator trebuie să poată obține un avantaj în această perioadă. Pentru aceasta el va trebui să-și cunoască foarte bine obiectivele și metodele ce pot fi utilizate.

#### *Obiectivele deschiderii*

În acest moment al negocierilor, obiectivul este de a stabili o înțelegere comună. Scopul nostru este acum de a demara negocierile într-o direcție ce face posibil un avantaj maxim pentru ambele părți.

Presupunem că deja s-a stabilit o atmosferă cordială și vie, iar acum va fi necesar să se stabilească :

- o atmosferă propice afacerilor;
- o sincronizare a părților care va conduce direct la nucleul negocierilor;
- un proces de cooperare încă din primul moment al negocierilor;
- o bună înțelegere a secvenței de activități ce pot fi anticipate de către ambele părți;
- continuarea și dezvoltarea ritmului stabilit anterior.

#### **7.2.2 Metode utilizate în procesul de deschidere**

Pentru a face o mai bună descriere a modului în care trebuie acționat în acest moment este necesar să se distingă cele trei dimensiuni ale unei negocieri. Acestea sunt :

1. conținutul;
2. procedurile;
3. interacțiunile personale.

*Conținutul* dă gama subiectelor ce vor fi abordate. De exemplu, în negocierea contractelor din domeniul petrolier, conținutul va fi dat de stabilirea calității petrolului, a cantității, a modului și termenelor de livrare, a modului de plată etc. În cele bancare, conținutul este dat de bani, adică sumele necesare, durata împrumutului, siguranța împrumutului și returnarea acestuia. Într-o negociere din construcțiile de mașini acesta va fi dat de specificațiile tehnice, controlul calității, prețul, livrarea sau termenele aferente. În negocierile contractelor de muncă (fie cu sindicatele, fie cu persoane individuale) se vor include termenii în care se face angajarea, salariile sau recompensele ce vor fi acordate, atribuțiile de serviciu ș.a.m.d.

Prin *procedură* vom face planificarea și controlul întâlnirii, pregătirea mediului în care se vor desfășura tratativele și a subiectelor ce vor fi discutate, a modului în care vor decurge discuțiile în continuare.

*Interacțiunile personale* vor da modul în care persoanele implicate în negociere interacționează una cu cealaltă, modul în care personalitățile lor intră în colaborare sau în conflict, maniera în care influențează negocierile una dintre părți și reacțiile pe care cealaltă parte le poate avea. Aceste elemente sunt valabile atât pentru negocierile individuale cât și pentru cele în echipă.

## Jocuri și negocieri

---

Negociatorii ce vin în contact trebuie în primul rând să se adapteze unii cu ceilalți ca oameni, și în al doilea rând să adopte o anumită procedură în ceea ce privește discuțiile ce vor urma. Vor fi nesiguri și nu se vor simți în siguranță dacă se avântă în discuțiile de deschidere fără a avea o imagine clară a ceea ce se dorește a fi obținut și în ce mod.

Cum se va proceda în continuare?

De regulă, există 4 subiecte ce vor fi acoperite în acest stadiu al discuțiilor<sup>1)</sup>: scopul, planul, durata și personalitățile negocierii.

*Scopul* va da motivul pentru care părțile s-au întâlnit. El poate fi unul sau mai multe din următoarele :

1. Explorativ - pentru a descoperi care pot fi interesele comune.
2. Creativ - în acest caz scopul este de a identifica posibilitățile profitabile pentru ambele părți.
3. Prezentarea sau clarificarea situației și întrebările la care se va răspunde pentru aceasta.
4. O înțelegere de principiu.
5. O înțelegere în ceea ce privește unele detalii specifice.
6. Ratificarea unei înțelegeri negociată anterior.
7. Revederea evoluției situației și a planurilor.
8. Calmarea unei dispute etc.

*Planul* este dat de agenda întâlnirii, adică subiectele ce vor fi discutate și ordinea în care cele două părți le vor aborda.

*Durata* va indica timpul estimat ca fiind necesar negocierii precum și ritmul în care cele două părți vor muta.

*Personalitățile* sunt date de structura internă a persoanelor din fiecare echipă - respectiv ce sunt, ce fac și ce pot face acestea pentru ca întâlnirea să devină semnificativă.

### *Conducerea discuțiilor*

Oamenii sunt foarte sensibili la folosirea forței, la puterea deținută de Cealaltă parte, iar negociatorii sunt sensibili (în particular) la ordinea în care se ia cuvântul (“ordinea intervențiilor”) în momentele deschiderii. Problemele ce apar acum sunt :

- cine va vorbi primul?
- cine va propune planul negocierilor?
- cum se va distribui timpul de vorbire între cele două părți?

Câteva sugestii despre modul de abordare a acestor subiecte sunt prezentate în continuare:

1. Se va diviza dialogul. Timpul în care se vorbește și cel în care se ascultă propunerile partenerilor trebuie să fie aproximativ egal, cu excepția cazului în care s-a stabilit o procedură în care una din părți conduce discuțiile, deci va vorbi mai mult.
2. Se vor formula întrebări și răspunsuri concise. În procedurile de deschidere intervențiile trebuie să fie scurte și interactive, nu secvențe de monologuri lungi pentru fiecare parte.
3. Vom fi concesiivi și vom oferi ample posibilități Celorlalți de a face comentarii, de a lua inițiativa. Aceasta se va face cât mai curând posibil, punând întrebări adecvate și susținând permanent obținerea unei înțelegeri.

---

<sup>1)</sup> În engleză: “cei 4 P” : Purpose, Plan, Pace, Personalities

4. Vom fi agreabili și cât mai rezonabili posibil în cursul procedurii de deschidere, aprobând sugestiile partenerilor. A aproba este în mod obișnuit mai productiv decât a introduce puncte de vedere conflictuale.

Utilizând aceste sugestii, preocuparea în legătură cu ordinea în care se vorbește poate fi redusă la maximum. Chiar de la început, imediat după ce părțile s-au așezat, trebuie să se impună un start vioi discuțiilor. Aceasta nu se va întâmpla dacă părțile stau și așteaptă ca Ceilalți să înceapă primii și de aceea este necesar ca cineva să preia conducerea discuțiilor.

Evident, dacă vizitatorii nu se oferă rapid să conducă discuțiile, este de datoria gazdelor să pună o întrebare de genul: “Ce spuneți, ne putem înțelege mai întâi în privința procedurii ce o vom urma?”.

### *Controlul strategiei*

În această etapă este nevoie să se controleze strategia urmată. Scopul nostru este acum de a obține negocieri colaborative, iar această abordare este destinată să împingă lucrurile mai departe în această direcție.

Deschiderea dă noi posibilități de a observa dacă Ceilalți sunt sau nu interesați în a colabora și în același timp partenerii vor putea observa intențiile noastre de colaborare. Din comportamentul lor se vor desprinde noi semnale asupra intențiilor pe care le au, iar dacă refuză cooperarea ce le-a fost propusă la începutul întâlnirii, atunci se poate presupune că nu vor coopera nici pe parcursul negocierilor. Negocierile adoptate de această parte vor fi doar în avantajul ei și de aceea este necesară adoptarea unei contra-strategii de răspuns.

Dar nu întotdeauna Ceilalți vor arăta semnale puternice de conflict. În schimb vor arăta dificultăți în a stabili o abordare comună, constructivă.

Mai mult, încă nu s-a ajuns la etapa în care să fim obligați să alegem între o strategie cooperativă și una agresiv-defensivă. Încă mai există posibilitatea de a testa intențiile Celorlalți și de aceea, pentru moment, vom continua prin a fi rezervați.

Se poate întâmpla, însă, să se observe la ceilalți un semnal de bătălie chiar dacă noi vom adopta o strategie cooperantă.

Răspunsul nostru trebuie să fie în primă instanță unul cooperativ. Abia după ce s-au epuizat toate mijloacele posibile pentru stabilirea unei cooperări se va declanșa războiul.

## **7.3 Realizarea unei negocieri**

După etapele formării climatului și a deschiderii, negocierile intră în faza tratativelor propriu-zise.

Acest paragraf este dedicat realizării negocierilor.

Scopul său este de a defini câteva aspecte ce sunt comune tuturor negocierilor. După ce vom defini ceea ce presupune realizarea unei negocieri, vom aborda modul în care trebuie conduse negocierile.

Vom examina acum patru aspecte distincte ale realizării negocierilor:

1. Fazele negocierii;
2. Abordare generală sau abordare directă?
3. Forma confruntării;
4. Structura concentrării.

### **7.3.1 Fazele negocierii**

Orice negociere este formată din cinci faze:

- a) Explorarea.

- b) Prezentarea ofertelor.
- c) Negocierea ofertelor.
- d) Stabilirea aranjamentului.
- e) Ratificarea.

În *faza exploratorie* tipurile de activități ce au loc sunt:

- părțile își fac o idee despre cerințele Celorlalți;
- se dă un sens comun direcției în care se va merge în cursul negocierilor;
- se vor stabili atitudinile;
- se vor recunoaște căile ce vor fi urmate și aranjamentele ce vor fi negociate.

În *faza prezentării ofertelor* una sau ambele părți vor expune ofertele ce se doresc a fi negociate.

În *faza negocierii ofertelor* se va căuta obținerea avantajului maxim de către părți.

În cursul negocierilor va exista un moment în care fiecare parte își va atinge scopul propus - sau va fi cât mai aproape de el. Cu aceasta începe *faza stabilirii aranjamentului*.

În sfârșit, procesul se încheie cu *ratificarea înțelegerii*, de obicei în scris, uneori incluzând și detalii legale.

Maniera în care vor fi abordate aceste faze depinde de fiecare negociator. De multe ori, acestea sunt parcurse fie în altă ordine fie revenindu-se de la o etapă la alta, în funcție de mersul negocierilor. Se pot parcurge toate aceste etape în ceea ce privește un anumit aspect al negocierilor și apoi să se reia totul de la capăt pentru un alt aspect.

Pentru un control efectiv al tratativelor, negociatorului trebuie să-i fie însă foarte clare cele cinci faze ale negocierii: explorarea, prezentarea ofertelor, negocierea ofertelor, încheierea acordului și ratificarea.

### 7.3.2 Modalități de abordare a negocierilor

Negocierile pot fi abordate într-o *manieră generală* atacând toate aspectele posibile și urmărind realizarea unor progrese în ceea ce privește toate problemele discutate, apoi se revine la o nouă abordare generală, se obțin noi informații și se realizează noi progrese în derularea negocierii.

O altă modalitate de a negocia este de a ne concentra atenția asupra unei singure probleme, discutarea completă a acesteia și apoi se trece la următoarea problemă a negocierii – *abordarea directă*.

În cazul *abordării generale* - sau abordarea pe orizontală - succesiunea discuțiilor va fi:

- mai întâi se stabilește modul de discuție;
- se trece la discutarea fiecărui aspect al negocierii, din perspectiva abordării generale;
- se intră din ce în ce mai mult în discutarea detaliată a aspectelor particulare.

În cazul unei *abordări directe* - sau a abordării pe verticală - secvența discuțiilor va fi:

- se va începe cu o anumită problemă, care se va defini și apoi se vor lămurii toate aspectele legate de aceasta;
- se atacă următoarea problemă, care se aprofundează;
- se trece apoi la a treia problemă;
- se continuă astfel până când fiecare aspect este stabilit în detaliu.

#### *Forma confruntării*

În orice negociere pot apărea diferențe între viziunile părților cu privire la desfășurarea acesteia. Vom analiza două puncte de vedere distincte care sunt și cele mai des întâlnite: modul “lider” și modul “independent”.



În cazul celei dintâi, una dintre părți face oferta, iar Ceilalți o analizează și văd dacă sunt de acord sau nu cu ea.

În cazul celui de-al doilea punct de vedere (modul independent) una dintre părți face oferta, iar cealaltă cere lămuriri cu privire la aceasta, caută să înțeleagă motivele pentru care a fost făcută. Apoi separat, își definește propria sa poziție, pe care prima parte va căuta să o clarifice.

În practică, există multe diferențe între aceste abordări. În primul caz, părțile vor argumenta, una în fața celeilalte, pozițiile pe care se situează cu privire la fiecare aspect. În al doilea caz se pornește de la cunoașterea pozițiilor individuale și apoi se caută concilierea lor.

### 7.3.3 Evoluția concentrării

Atâta timp cât părțile comunică, așa cum fac în cadrul întâlnirii stabilite pentru negociere, se dezvoltă o puternică energie și concentrare din partea acestora.

Energia este la nivel înalt încă din preliminariile negocierilor.

Concentrarea inițială slăbește foarte rapid după aceste momente. Ceva mai târziu, descreșterea este mai puțin accentuată. Acest declin va continua până către etapa finală, când va reveni la cote înalte. Atunci când părțile își dau seama că sunt în preajma obținerii unei concluzii are loc o reîmprospătare a energiei, dar numai pentru o foarte scurtă perioadă. În continuare, orice prelungire a întâlnirii va fi la un nivel negativ al concentrării și prin urmare, neproductivă.

Evoluția concentrării părților în timp este descrisă în figura 7.1.

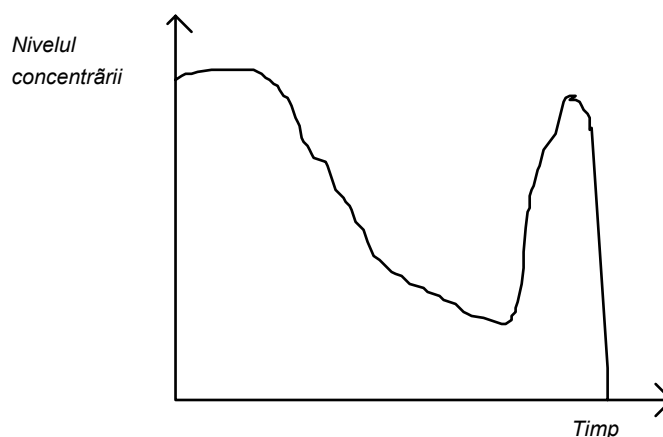


Figura 7.1  
Concentrarea de-a lungul unei perioade de timp

Această formă este general valabilă pentru toate negocierile. De exemplu, dacă întâlnirea va dura aproximativ o oră, atunci nivelul inițial înalt al concentrării durează aproximativ 2-3 minute, iar partea finală are loc doar 1-2 minute.

Aceeași formă se poate aplica și unei serii de întâlniri. De exemplu, dacă negocierea are loc de-a lungul a șase săptămâni, nivelul energiei este înalt în prima parte a primei săptămâni, pentru a scade constant în cursul celorlalte cinci. Abia în ultimele două-trei zile de negociere are loc o revigorare a energiei.

În unele cazuri particulare - pentru o întâlnire sau o serie de întâlniri - concentrarea poate să nu evolueze neapărat ca în figura 7.1.

### 7.4. Conducerea negocierilor

Strategia noastră este ca ambele părți să negocieze către o înțelegere comună. Pentru început s-a reușit crearea unui climat cordial și vioi, s-au stabilit scopul, planul și durata întâlnirii; de asemenea, s-au stabilit elementele de bază ale întâlnirii și s-au introdus persoanele ce negociază.

Spiritul vioi, colaborativ și propice afacerilor s-a stabilit după primele câteva minute. Mergând mai departe, vom introduce modul în care se conduc negocierile.

#### 7.4.1 Faza exploratorie

Această fază este întotdeauna importantă, dar este foarte importantă atunci când strategia este de a negocia către un avantaj comun.

Atunci când se adoptă această strategie, elementele de bază sunt:

1. Mișcările introductive.
2. Faza creativă.
3. Trecerea în revistă a strategiilor.
4. Identificarea problemelor.

Vom considera ca *mișcări introductive* ceea ce vom spune, modul în care o vom spune și cum răspundem pentru început partenerilor.

Conținutul (ceea ce spunem) trebuie să prezinte poziția fiecărei părți. În mod normal, se va indica partenerilor de discuție punctul propriu de vedere.

Acum nu se va intra direct în afaceri, ci vor avea loc discuții colaterale, legate în mod general de afacerile ce vor fi discutate. Fiecare parte va arăta în mod independent Celeilalte părți modul în care privește situația și va da posibilitatea Celorlalți să obțină clarificări ale acesteia. Aceasta va da o imagine generală a poziției fiecărei părți și o va clarifica.

Mișcările introductive trebuie să acopere următoarele aspecte:

- înțelegerea situației și aria generală a negocierilor ce vor avea loc;
- interesele proprii: ce anume se dorește a fi obținut în cursul negocierii;
- prioritățile proprii: care sunt aspectele foarte importante pentru noi;
- contribuția proprie: modul în care se poate contribui la un avantaj comun;
- atitudinile proprii, ca o consecință a negocierilor anterioare cu Celorlalți: reputația lor, așa am perceput-o noi, sau orice temeri și speranțe deosebite pe care le putem avea legate de colaborarea noastră.

Caracteristic pentru aceste mișcări introductive sunt următoarele elemente:

1. Mișcările introductive sunt independente pentru fiecare parte. Acestea vor arăta poziția fiecărei părți și nu au rolul de a apropia cele două poziții.
2. Concentrarea se face asupra interesului personal. Nu ne putem aștepta ca interesele să fie aceleași. (Dacă s-ar face ipoteza intereselor comune, atunci aceasta poate să irite, să inducă o stare confuză și nearmonioasă.)
3. Abordările vor fi generale și nu detaliate. Scopul este de a dezvolta negocierea pe orizontală și nu pe verticală.
4. Aceste mișcări trebuie să fie concise. Trebuie să se dea Celorlalți posibilitatea de a interveni în discuție repede, astfel încât părțile să interacționeze rapid, oricare ar fi durata sau complexitatea mișcărilor introductive. Fiți, deci, concis.

Modul de a spune ceea ce avem de spus va reîmprospăta climatul dezvoltat anterior. Se va căuta o situație propice afacerilor într-un mod cordial și vioi. Ultimele trebuie să arate că se dorește o situație clară și nu o provocare la opoziție. Trebuie să fim prietenoși.

Răspunsul la mișcările introductive ale Celorlalți se va face în două etape:

1. Ascultare, clarificare și rezumare.
2. Oferirea mișcărilor introductive proprii.

*Vom asculta.* Nu se va risipi energia căutând contraargumente.

*Vom clarifica.* Dacă există o nedumerire, vom cere clarificarea a ceea ce vrea să se spună.

*Vom rezuma.* Se va reveni la punctele cheie pe care le-am înțeles a fi exprimate.

Dacă suntem satisfăcuți de înțelegerea poziției partenerilor, vom confirma procedura ce dorim a fi urmată și vom face propriile mișcări introductive, fiind atenți să ne exprimăm poziția independent și nu *interdependent*:

#### 7.4.2 Trecerea în revistă a strategiilor

Acesta este ultimul moment în care se mai poate face un control al propriei strategii înainte de a se intra în miezul procesului de negociere. Comportamentul nostru se va schimba radical dacă Ceilalți nu vor colabora. Dacă va fi o confruntare sau dacă vor aspira la ea, există pericolul ca după acest moment să ne exploateze.

Ce trebuie să facem în această etapă?

În acest stadiu la negocierilor, semnalele sunt de obicei foarte clare. Putem vedea, pe de o parte, o colaborare evidentă încă din perioada de topire a gheții, a deschiderii sau a fazei exploratorii. Sau putem vedea cum ceilalți rezistă sau reacționează într-o manieră redusă, în ciuda eforturilor noastre repetate de a folosi orice prilej pentru colaborare - și atunci vedem clar un semnal de război - adică ei vor căuta la fiecare pas să obțină un avantaj maxim în mod independent.

În mod normal, semnalul este clar: confruntare sau colaborare, dar uneori situația poate fi ambiguă și atunci este necesară o mică pauză pentru a o interpreta. Este momentul potrivit pentru o întrerupere. Fie se va face o întrerupere a negocierilor pentru câteva minute, în cazul unei negocieri ce decurge într-o singură întâlnire, fie se va lua o pauză mai mare, până la următoarea sesiune de negocieri, dacă acestea au loc în mai multe întâlniri și se poate analiza în timpul acestei întreruperi situația și comportamentul partenerilor.

Atunci când revedem situația vom lua în considerare două alternative: continuăm în aceeași manieră sau vom utiliza o atitudine mai agresivă?

Atunci când revedem comportamentul Celeilalte părți, vom verifica:

1. Cum s-au comportat până acum? În mod normal sunt agresivi sau cooperativi?
2. Ce putem deduce din comportamentul lor din primele 1-2 minute? Cât de mult au presat după ce negocierile au demarat efectiv?
3. Cum s-au comportat în cursul deschiderii? Au luat inițiativa de a coopera? Sau au rezistat, ba chiar s-au deplasat în altă direcție?
4. Au fost deschiși când și-au definit pozițiile de început?
5. Au încercat să vă exploateze în cursul deschiderii?
6. Care este proporția inițiativelor constructive pe care le-au avut în negocieri în raport cu cele totale? Dar informațiile oferite în raport cu cele primite?

Analizând aceste elemente trebuie să vedem dacă ne vom continua strategia aleasă către o înțelegere comună sau ne îndreptăm către o confruntare cu Ceilalți.

În acest moment însă, plecăm de la premisa că părțile încearcă să realizeze o înțelegere. Negocierile combative vor fi analizate mai târziu.

După trecerea în revistă a strategiilor este necesar să se efectueze încă un pas în faza exploratorie, și anume identificarea problemelor ce trebuie discutate în timpul prezentării ofertelor și a negocierii acestora.

Presupunând că părțile cooperează către o înțelegere comună, este necesară doar o simplă întrebare a uneia din părți pentru a stabili aceste probleme.

### *Prezentarea ofertelor și negocierea acestora*

În mod ideal, prezentarea ofertelor și negocierea lor trebuie să aibă următoarele caracteristici:

1. Să fie secvențiale (laterale) în cazul abordării generale;
2. Să fie o confruntare a pozițiilor și nu una a partenerilor;
3. Rezolvarea problemelor se face în comun;
4. Se va revedea permanent situația: fiecare etapă orizontală va conține noi elemente creative ce pot fi exploatate.

În deschiderea acestei faze se face o trecere în revistă a problemelor identificate anterior. Cei ce vor lua primii cuvântul își vor defini poziția în raport cu fiecare problemă sau element de negociat.

Procesul prezentării ofertei și al negocierilor orizontale se face în mișcări succesive, într-o manieră generală. La fiecare etapă se examinează întreaga afacere. Posibilitățile oferite sunt analizate una după alta fără a se intra în amănunte în nici una din ele și nu se vor trata separat.

### **7.4.3 Controlul procesului de negociere**

Un bun negociator, ce caută un acord comun, va fi desigur implicat în conținutul negocierilor. O mare parte a influenței sale constă în abilitatea de a păstra atât controlul procesului de negociere cât și controlul a ceea ce face.

În mod normal nu există instrumente specifice de control a procesului de negociere. Se poate întâmpla ca unul din membrii echipei de negociatori să pară că are un foarte mic impact asupra negocierilor, cât timp ceilalți negociază prețul și termenul de livrare. Chiar și acest membru poate avea o influență deosebită printr-o simplă interjecție sau o propoziție. De exemplu, în momentul în care negocierile asupra prețului par a fi intrat într-un impas, direcția negocierilor poate fi schimbată de către acesta printr-o frază: “Nu credeți că am putea să analizăm termenii de plată în acest moment?”

Acesta este un exemplu de intervenție procedurală a membrului echipei de negociatori ce pare a avea o influență minoră. În orice grup trebuie să fie o persoană ce are talentul de a face o asemenea intervenție. Aceste talente sunt foarte necesare și influența lor este adesea recunoscută de colegi.

Alte persoane au, de asemenea, aptitudinile de a crea momente de intensificare a concentrării în cursul negocierii.

Pașii prin care negociatorul poate păstra sub control procesul negocierii sunt:

1. *Rezumarea.* Aceasta va ajuta părțile să recunoască locul în care se află față de conținutul negocierilor.
2. *Clarificarea situației.* Va ajuta părțile să treacă de la “despre ce vorbim acum” la “care este problema reală”.

3. *Trecerea în revistă a progreselor obținute în negocieri.* Aceasta este, bineînțeles, mai influentă atunci când accentul se pune pe o înțelegere standard între părți - și de asemenea, foarte influentă atunci când se analizează cele 4 elemente - scopul, ritmul și planul stabilit în deschidere.
4. *Obținerea unor căi de comunicare comune.* Problema este de a găsi o cale pentru a construi un pod de legătură între părți astfel încât acestea să se poată întâlni și acționa împreună. Reamintirea faptului că se caută o înțelegere. Se vor utiliza referiri repetate la faptul că s-a realizat o înțelegere asupra scopului întâlnirii, a agendei, a ritmului, a primei etape a negocierilor sau a modului de continuare a discuțiilor.

Acestea sunt mijloace ce vor căuta să conducă la o creștere a concentrării precum și la dezvoltarea negocierilor. Un bun negociator va ști să recunoască și momentele de cădere ale discuțiilor. El știe că acestea devin cu atât mai posibile cu cât se avansează în timp și va căuta să încheie discuțiile înainte ca ele să apară. Inevitabil însă, până la urmă aceste momente vor apărea și va trebui să fie foarte atent la acel moment. Îl va recunoaște imediat, chiar fără să fie conștient de existența sa; va recunoaște o cădere a ritmului în care se discută, a modului în care se stă, în priviri, în felul în care se înțeleg unii pe alții.

În acest caz se va propune o pauză. O vom sugera în mod ferm; vom face un scurt rezumat al punctului în care se află negocierile, vom sugera momentul în care se reiau negocierile și care sunt următorii pași ce trebuie parcurși în direcția unei înțelegeri.

Există o artă deosebită în a controla procesul de negociere, artă în a crea ruperi de ritm, a preveni căderile sau de a ajuta ambele părți să avanseze către o înțelegere comună.

#### 7.4.4 Elementul uman

Conducerea negocierilor nu este influențată doar de situația reală în care se găsesc părțile. Ea va fi influențată și de modul în care părțile reacționează la nivel uman.

Aspectele de bază ale acestei interacțiuni sunt:

Ordinea intervențiilor;  
Încrederea;  
Starea fizică;  
Umorul.

Ordinea intervențiilor se va referi la modul în care se vorbește, cât se vorbește, cine vorbește mai tare și cine controlează discuțiile. Pentru a obține o colaborare completă, nu trebuie să existe semne de dominație din partea nici uneia dintre părți. Dezvoltarea încrederii reciproce este o problemă mai complexă.

Mișcările de deschidere au stabilit deja relațiile cordiale ale negocierii; dar colaborarea depinde atât de atmosfera cordială cât și de elementul de încredere.

Este în natura ființei umane ca niciodată să nu aibă încredere completă în ceilalți. Va exista întotdeauna un dram de îndoială, care poate fi mai mic sau mai mare. Un negociator prudent va cere ca Ceilalți să îndeparteze această îndoială, dar nu va da întotdeauna șansa ca el să o îndeparteze Celorlalți.

Elementele ce pot îndeparta neîncrederea sunt:

1. Deschiderea.
2. Credibilitatea.
3. Integritatea morală.

Deschiderea va arăta modul în care suntem pregătiți să oferim proceduri, informații și contribuții la beneficiul comun. Dacă în mod efectiv se vor ascunde cărțile cu care se joacă, se vor ascunde informații, se cere mai mult decât se dă, se presează pentru obținerea unui avantaj personal, atunci este evident că nu este interesat să utilizeze posibilitățile creative ale negocierii.

Deschiderea personală include atât calitățile umane, cât și cele de afaceri. Ea include relevarea propriilor sentimente, dorințe sau temeri, dar și deschiderea în fața situațiilor și obiectivelor dorite în afaceri.

Evident, această deschidere poate fi primejdioasă. Ea poate fi avantajoasă pentru un partener de discuție fără scrupule și este imperativ ca negociatorii să fie siguri că și Ceilalți joacă după aceleași reguli, astfel încât să nu se creeze un avantaj pentru Ceilalți înainte de a fi siguri de o situație colaborativă.

În același timp, cu cât se extinde mai mult deschiderea personală, cu atât mai mare va fi șansa ca și Ceilalți să se comporte în același mod.

Deschiderea în sine nu este suficientă. Ea trebuie să fie credibilă, și fiecare mișcare a părților trebuie să fie credibilă. Un exemplu extrem este acela în care una din părți face o ofertă extravagantă pe care nu o poate justifica iar în acest caz își va pierde credibilitatea.

Dezvoltarea negocierii depășește cadrul camerei de negocieri. Integritatea trebuie văzută în spiritul și nu doar în litera ei, adică în modul în care fiecare parte va părăsi negocierile respectând cele hotărâte acolo. Acest mod de a înțelege integritatea se transferă de la o rundă de negocieri la alta și devine un element cheie al bune înțelegeri între părți.

Colaborarea nu va rămâne doar la cea stabilită în momentele de deschidere, ea depinde și de dezvoltarea încrederii bazate pe deschidere, credibilitate și integritate; fapt ce se relevă în procesul negocierii.

Negociatorii au nevoie și de susținere fizică: mâncare, aer proaspăt, temperatură potrivită, cafea și răcoritoare și este datoria gazdei să le asigure.

Negociatorii mai au nevoie și de umor. Sunt suficiente câteva nuanțe uneori, ele pot schimba cursul unei negocieri dintr-una grea și dificilă într-una foarte plăcută. Zâmbete ocazionale, râsete decente - tot ocazionale - pot face trecerea de la o perioadă mai dificilă a negocierilor la una eficientă și satisfăcătoare, care poate fi atinsă de negociatori colaborativi.

### 7.5 Pregătirea negocierilor

În condițiile în care strategiile sunt îndreptate către o cooperare în avantajul ambelor părți este de importanță vitală să se construiască fundații ferme pentru începutul întâlnirii. Dar, înainte de începutul edificării acestor fundații, trebuie să se pregătească terenul pentru negocieri. Nu există nici un substituent pentru o pregătire adecvată.

Vom pleca de la trei categorii de ipoteze, și anume:

1. Negociatorii și-au pregătit terenul în direcția cerută de negocieri. Aceasta presupune că, de exemplu, cumpărătorul a verificat deja toate specificațiile, cantitățile, numărul de ofertanți, prețul pieței etc. Bancherii au verificat disponibilitățile bănești, rata dobânzii, statutul clientului etc.
2. Negociatorii cunosc regulile ce guvernează teritoriul negocierilor. Regulile de cumpărare sau vânzare, comerțul și/sau regulile internaționale care vor fi aplicate, cadrul legal în vigoare.
3. Vom presupune că se poate ajunge la o înțelegere în cadrul a una - două întâlniri. (Problema unor negocieri complexe va fi abordată mai târziu).

### 7.5.1 Conducerea preliminarilor

În general, Ceilalți se prezintă la negocieri nu doar pentru a prezenta faptele ci și cu un mod de a conduce negocierile, cu anumite speranțe în privința comportamentului nostru și cu intenția de a contraataca dacă este nevoie.

Chiar dacă nu au pregătit negocierile, ei se prezintă la tratative cu impresii și opinii care le vor influența modul de a reacționa.

Pentru a-i ajuta să-și formeze atitudini principiale și să dețină informații corecte va trebui să pregătim cât mai atent scopul întâlnirii și problemele ce vor fi discutate. Înainte de începerea tratativelor aceasta se poate stabili fie prin corespondență, fie prin telefon sau, în cazul unor negocieri foarte importante, chiar prin întâlniri preliminare.

O mare parte a atitudinilor Celorlalți sunt deja formate. Nu putem exercita o influență prea mare asupra lor în timpul preliminarilor, dar le putem influența impresiile despre noi, despre modul în care se așteaptă să gândim și astfel vom influența modul în care ei înșiși vor pregăti negocierile. Parțial, așteptările lor vor fi bazate pe elemente ce nu sunt sub controlul nostru, cum ar fi întâmplări ce le-au auzit povestite despre noi, tipul de relații pe care îl vor anticipa cu un partener în situația noastră, experiența pe care o au din negocieri similare.

De asemenea, Ceilalți pot avea o evidență asupra noastră, uneori foarte exactă, apoi o evidență a afacerilor pe care alți colegi le-au făcut cu organizația noastră, a modului în care negociem sau a felului în care am pus în practică angajamentele anterioare.

Totuși, rămân și preliminarii pe care le putem influența. Modul în care comunicăm înainte de începerea negocierilor trebuie să reflecte interesul de a trata cu Ceilalți, integritatea noastră și faptul că suntem cooperativi. Pentru a crea cele mai bune condiții, trebuie să aplicăm regulile de bază ale comunicării între oameni: să fim prompti, politicoși, clari, concisi și corecți.

Trebuie de asemenea, să fim atenți la volumul muncii pe care o vom face în preliminarii. Unele organizații apreciază pregătirea unui plan preliminar pe care să-l cunoască, el conținând problemele care vor fi discutate și durata optimă a negocierilor. Dar în afara acestui plan scris, orice comunicare suplimentară poate fi iritantă și contra-productivă. Pentru alte organizații în schimb, în care formalitățile contează foarte mult, este necesar să se construiască un plan preliminar stabilit în amănunt.

Este adevărat că uneori preliminarile pot fi neglijate, dar în alte situații ele pot deveni cea mai importantă parte a procesului de negociere.

### 7.5.2 O abordare generală a planificării

În principiu, pregătirile pentru negocieri trebuie făcute după un plan care trebuie să fie simplu, specific, dar și flexibil.

El trebuie să fie suficient de *simplu* pentru negociator, astfel încât liniile directoare să-i fie evidente. Vor trebui să-i fie foarte clare principiile planului, atât de clare încât să fie impregnate chiar în subconștient. Planul trebuie să fie în același timp *specific*. De asemenea, trebuie să fie *flexibil*. Negociatorul trebuie să fie capabil să asculte efectiv pe Ceilalți, să înțeleagă modul în care Ceilalți privesc planul propus și să se arate el însuși flexibil.

În mod ideal așa ar trebui să fie, dar realitatea este de obicei foarte diferită. Negociatorul trebuie să vâneze informațiile, să știe să citească printre rânduri în corespondență, să vorbească și cu alți colegi interesați în negociere, fiecare aducând pe cât posibil ceva nou. El va fi sub presiune în încercarea de a-și forma o părere corectă despre Ceilalți și un mod de acțiune coerent într-o perioadă mică de timp și sub o masă imensă de informații.

Trebuie să fie foarte disciplinat și să folosească o abordare generală posibil de utilizat și în alte tipuri de negocieri.

Această abordare generală presupune parcurgerea a trei etape:

- etapa ideilor;
- etapa sintetizării scopului;

- etapa analizei;

Scopul *etapei ideilor* este de a face o trecere în revistă rapidă a ariei negocierilor și în același timp de a se "limpezi mintea". Primul pas este de a nota pe o foaie toate ideile pe care le avem despre. Pasul al doilea este de a nota ideile pe care le avem despre Ceilalți pe o altă foaie: ce sunt, ce fac, cum arată, ce știm despre ei, ce știm că ei doresc să obțină prin această negociere, cum doresc să fie primiți și orice altceva mai știm sau mai dorim să aflăm. Apoi se pune ordine în aceste idei și gânduri.

Această etapă a ideilor se finalizează prin obținerea a două pagini: una va conține ideile pe care le avem despre subiect, iar a doua ideile despre partenerii de negociere.

În acest moment, atât mintea cât și energia sunt libere să pregătească planul, fără să fie încărcate de gânduri. Primul pas al acestei etape analitice este sintetizarea scopului general propus pentru tratative. Această etapă presupune să notăm în termeni generali ceea ce dorim să obținem din acest proces de negociere. Va fi o mișcare pentru uz propriu și poate de multe ori să fie diferită de scopul general al negocierii așa cum ar fi definit sau dorit de Ceilalți.

Acest scop trebuie să fie exprimat simplu, de aceea trebuie să încercăm să îl sintetizăm în maximum 15-20 de cuvinte. Dacă sunt mai multe cuvinte, atunci negociatorul nu și-a simplificat suficient gândurile în legătură cu modul în care va acționa în procesul de negociere.

Pentru un asemenea negociator, tratativele vor fi foarte dificile. Dacă îi este greu să-și sintetizeze scopul în mai puțin de 20 de cuvinte, atunci îi va trebui mai mult timp să-și elibereze mintea, să se concentreze asupra întâlnirii și apoi să-și modifice gândurile inițiale.

Continuând cu etapa analizelor, al doilea pas este să dezvoltăm planul negocierii.

Acum va trebui să ne formăm un punct de vedere în legătură cu conducerea negocierilor împreună cu mișcările de deschidere posibile.

### 7.5.3 Esența planului

Controlul oricărei întâlniri presupune atingerea a trei din cele patru elemente identificate în capitolul doi: scopul, planul și durata întâlnirii. (Personalitățile, cu introducerea persoanelor și a rolurilor jucate va fi o rutină și nu o parte a planului specific întâlnirii). Deci pregătirea noastră va acoperi doar aceste trei elemente:

*Scopul* întâlnirii va fi definit într-o propoziție care poate fi: "Punctul nostru de vedere cu privire la scopul acestei întâlniri...". El va trebui să fie "scopul declarat", care nu este în mod necesar și scopul real pe care ni-l propunem.

*Planul* (agenda) întâlnirii trebuie să fie simplu. Creierul uman are posibilitatea de a-și face o imagine clară doar pentru câteva puncte ale planului ce va fi abordat. De obicei sunt necesare *patru puncte de bază*. Dacă se găsesc 7-8 puncte ce ar putea fi considerate de bază, atunci creierul va fi supraîncărcat.

*Durata* va indica "cât de mult" va ține întâlnirea, durată care trebuie de asemenea estimată.

În mod practic, după ce trecem de primele două etape - furtuna creierului și determinarea scopului - se pregătește planul (agenda) întâlnirii. Cele patru puncte de bază ale planului vor putea fi acum dezvoltate în subpuncte dacă este necesar.

În negocierile cooperative secvența cea mai utilizată de idei este: "Poziția noastră - Poziția lor - Posibilitățile creative - Acțiunile practice". "Poziția noastră", poate însemna ceea ce dorim noi de la această negociere, cu corespondentul "Poziția lor", care se referă la ceea ce așteaptă Ceilalți de la negociere; apoi "Posibilitățile creative" conțin modul în care se poate acționa



de către ambele părți în vederea atingerii unei înțelegeri; iar în final - ceea ce trebuie făcut înainte de întâlnire.

Într-o întâlnire ulterioară secvența poate fi “oferta noastră - oferta lor - probleme de discutat - acțiuni pentru rezolvarea problemelor”.

Pentru următoarea întâlnire secvența ar putea fi: “unde trebuie să mergem și ce trebuie să facem - poziția noastră actuală - ce s-a convenit și ce a mai rămas de discutat”.

După ce am stabilit planul, îl vom nota, începând cu scopul - care a fost stabilit în etapa a doua, continuând cu planul și terminând cu timpul estimat ca fiind necesar .

La sfârșit vom sintetiza acest plan în câteva cuvinte-cheie pe care le vom nota pe o pagină albă.

Scopul acestei etape finale a planificării este de a se obține un document pe care negociatorul îl poate avea în față în camera în care se vor desfășura negocierile. Trebuie să noteze cuvintele-cheie și mișcările-cheie cu caractere mari care să fie vizibile de la distanță. Acestea vor fi utilizate ca promptere pentru ideile prestabilite și astfel poate ține sub control procesul de negociere, chiar dacă energia sa este absorbită de conținutul negocierii.

#### 7.5.4 Pregătirea mediului

În această secțiune vom analiza ceea ce se întâmplă în camera destinată negocierilor, cum trebuie aranjată și ce servicii se vor oferi.

O încăpere destinată negocierilor va trebui să aibă facilitățile obișnuite: lumină, o bună sonorizare, aer suficient, protecție împotriva zgomotelor.

O atenție deosebită se va acorda conținutului și aranjamentului camerei. În general este nevoie de o masă la care negociatorii să se așeze și care să fie între ei, altfel ar părea lipsiți de apărare. O masă dreptunghiulară sau un birou obișnuit conduce negociatorii la poziții opuse unul celuilalt. Aceasta va crea deja o confruntare psihologică între ei. Negociatorii înșiși recunosc faptul că se simt altfel în ocaziile în care stau la mese rotunde și că este mai confortabil și mai constructiv să se utilizeze o masă rotundă decât una dreptunghiulară sau pătrată.

Cum se vor așeza negociatorii la masă? Vor sta pe echipe sau vor fi amestecați? Aceasta va depinde de modul și stilul de negociere. Atunci când părțile sunt mai relaxate și colaborative se poate utiliza formula amestecului. În cazul extrem aceasta poate conduce la o așezare în care fiecare dintre negociatori va sta între doi membri ai echipei adverse; dar această aranjare se va face stabilită doar printr-o stabilire formală a pozițiilor.

În interiorul unui grup ce dorește atingerea unei înțelegeri comune, perioada de topire a gheții conduce la o situație informală în alegerea pozițiilor. În acest caz nu mai este necesară o aranjare prestabilită la masă: aceasta va fi întâmplătoare.

Atunci când procesul negocierii este conflictual este natural ca cele două părți să stea separat, de cele mai multe ori în părți opuse ale mesei. Aceasta se întâmplă atât din considerente psihologice cât și practice. Raționamentul va fi: “toți împreună contra lor”. Practic, fiecare parte dorește să-și ascundă notițele de Ceilalți - ceea ce este imposibil dacă ei sunt amestecați. De asemenea, ei mai pot dori să schimbe hârtii sau diverse informații private cu colegii de echipă.

Totuși, recurgerea la bilețele și schimbul de mesaje secrete între participanți nu indică niște buni negociatori. Energia este necesară pentru confruntarea cu Ceilalți și nu pentru tranzacții personale. Este mai util să se ia o pauză pentru a privi hârtiile sau a discuta cu partenerii.

Nu doar forma mesei este importantă, ci și dimensiunea. Este necesar ca distanța dintre participanții la negociere să fie convenabilă. Dacă distanța este prea mică, atunci atmosfera devine încinsă. Dacă se stă puțin mai departe, dar nu la distanță potrivită, atunci atmosfera este

neconfortabilă și prea caldă. În schimb, dacă distanța este prea mare, atunci negociatorii se aud slab și discuția devine academică.

În plus față de aceasta, gazdele trebuie să aducă pe masă și diverse alte "susținătoare"- cafea, răcoritoare, eventual mâncare - astfel încât Ceilalți să se simtă bine. De asemeni, o politețe deosebită din partea gazdei este de a pune la dispoziția oaspeților o cameră separată în cazul întreruperilor sau alte facilități, ca xerox, fax sau telefon.

### 7.6 Negocierile raționale

Există multe motive pentru care un negociator poate căuta să obțină o afacere bună pentru el însuși. Pe de o parte, această abordare îi poate aduce satisfacția maximă, iar pe de altă parte, modul în care negociază Ceilalți îl poate conduce la o astfel de negociere.

Dezvoltând acest mod de acțiune, în acest capitol vom arăta:

1. Atitudinile cerute de această strategie.
2. Metodele de bază.
3. Deschiderea în avantaj propriu.
4. Conducerea negocierilor raționale.

#### 7.6.1 Atitudini

Acum obiectivul nostru este de a negocia în avantaj propriu. Aceasta nu înseamnă neapărat negocierea "în dezavantajul lor". Este important de făcut această distincție, astfel încât vom începe cu un exemplu pentru a înțelege situația:

Jack Jones dorea să cumpere un inel prietenei sale. A economisit 400 de lire și mai putea economisi încă 20 pe săptămână. Atunci când s-a dus la magazinul de bijuterii al domnului Smith, a fost atras de un inel de 750 de lire. El simte că este exact ceea ce căuta pentru prietena sa, dar nu și-l poate permite. Ți lui Smith îi pare rău, deoarece ar fi dorit să vândă inelul, chiar dacă ar primi banii în câteva săptămâni, dar și-ar dori mai mult să-l vândă pe loc.

Trist, Jones merge în magazinul lui Brown. El vede acolo un inel asemănător cu cel dinainte, dar la un preț de 500 de lire. Peste câteva săptămâni, înainte de a se decide pentru unul dintre acestea, se întoarce la Smith cu speranța că inelul nu fusese încă vândut.

Din fericire, încă nu era vândut. În plus, prețul scăzuse cu 20 %, adică 150 de lire și astfel costa doar 600 de lire. A fost entuziasmat de această reducere, dar tot nu avea bani suficienți pentru a-l cumpăra. El vorbește cu Smith, care dorind să-l ajute oferă o reducere de 10 %, dacă primește banii-gheață. Jack, care avea la el doar 450 de lire promite să vină cu restul de 90 la sfârșitul lunii și ia inelul plecând mulțumit.

Apoi merge la prietena sa, care își dorea mult inelul de 750 de lire. Jack este mulțumit că a avut posibilitatea să-i ofere acest inel prietenei sale, dar și că a economisit 210 lire.

Aceasta se întâmplă dacă merge la Smith.

În schimb, la Brown s-a făcut o reducere de 200 lire, deci inelul costă acolo doar 300 de lire. În acest caz ar fi economisit 240 de lire, față de prețul de la Smith. Dar pe Jack nu-l interesează inelul de la Brown ci numai acela de la Smith, satisfacția sa fiind mai mare în cazul în care cumpără inelul de la Smith.

Este aceasta o afacere corectă? Răspunsul depinde de ceea ce înțelegem prin afacere corectă. Dacă în povestea noastră nu am fi inclus și informația că inelele de la Smith și de la Brown sunt aproape la fel, atunci ambele părți ar fi fost satisfăcute și ar fi fost o afacere corectă.

Aceasta este situația în care au loc cele mai multe dintre negocieri: nu există un obiectiv standard normal (cum ar fi prețul de la Brown) față de care să se poată determina succesul sau eșecul negocierii.

Din punctul meu de vedere, criteriul pentru o “afacere corectă” este ca ambele părți să realizeze o afacere satisfăcătoare.

Sau la fel de nesatisfăcătoare.

### 7.6.2 Metoda de bază

Satisfacția Celorlalți nu este absolută, ci depinde de modul în care evoluează situația. Subliniem că, negociind în avantaj propriu, nu înseamnă că negociem în dezavantajul Celorlalți: vom căuta să găsim cea mai bună soluție pentru noi, și în același timp satisfacția Celorlalți să fie maxim posibilă.

Un negociator experimentat ce tratează în avantaj propriu va căuta în primul rând să influențeze modul în care Ceilalți evaluează lucrurile.

În exemplul anterior, Jack vrea să cumpere un inel ce i se oferă la prețul de 750 de lire. Pentru el important este faptul că acesta e unic și că poate fi vândut. A fost de asemenea bucuros că l-a găsit și după câteva săptămâni de așteptare. A mai fost satisfăcut de faptul că, în urma negocierii, a reușit să reducă prețul inelului cu 10 la sută.

Fiecare pas din strategia negocierii adoptată de Smith a fost făcut special pentru a mări satisfacția lui Jack, și anume:

- prețul la care bunul a fost evaluat;
- unicitatea inelului;
- achiziționarea s-a făcut în urma unei negocieri;
- cumpărarea inelului a părut în cele din urmă o adevărată afacere.

Aceste elemente combinate sunt făcute să crească satisfacția cumpărătorului și în același timp să constituie un avantaj pentru vânzător.

Deci, metoda utilizată de cel ce negociază în avantaj propriu presupune să-i convingă pe Ceilalți că vor fi satisfăcuți dacă vor obține ceea ce li se oferă. În acest caz nu se încearcă mărirea prăjiturii ce va fi împărțită, ci partiționarea ei astfel încât satisfacția obținută să fie maximă. Poate nu este corect ca una din părți să obțină mai mult de jumătate din prăjitură, dar negocierile nu înseamnă neapărat o împărțire corectă.

### 7.6.3 Deschiderea în avantaj propriu

Continuând în acest stil de negociere, trebuie să identificăm modul în care putem satisface pretențiile Celorlalți, asigurându-ne în același timp avantajul pe care îl dorim. Trebuie să avem însă foarte clar în minte avantajul pe care dorim să-l obținem. Negocierile vor trebui începute având clar sistematizată mulțimea obiectivelor. Precis, clar, și pe cât posibil, figurat. Pregătirea trebuie să fie sistematică și să conducă la stabilirea precisă a scopurilor urmărite și la dezvoltarea unor negocieri creative.

În timpul procesului de negociere trebuie să fim interesați în identificarea intereselor Celorlalți și a modului în care pot fi ele satisfăcute.

Unii negociatori cu mare experiență nu încep negocierile înainte de a înțelege care este sistemul de evaluare al Celorlalți și care sunt calitățile apreciate de ei: un ambalaj frumos, obținerea unui preț bun, respectarea termenelor de livrare ș.a.m.d. Nu vor oferi ușor informații despre ei înșiși. În schimb, dacă vor întreba “cum merg afacerile?” am putea înțelege că sunt interesați de

afacerile noastre. Dacă vor întreba “Cum găsiți fluxul monetar?”, atunci sunt interesați de termenii monetari ai afacerilor. O întrebare de genul “Care este experiența d-voastră în domeniul livrărilor?” ne va arăta interesul Celorlalți în legătură cu livrările.

Faza introductivă, "crearea climatului", rămâne importantă, dar nu atât de importantă ca înainte. Este necesară o scurtă perioadă de topire a gheții, după care se poate începe atât comunicarea cu Ceilalți, cât și negocierile pe aceeași lungime de undă. În acest caz, nu este neapărat necesară stabilirea unei atmosfere cordiale și cooperative, dar va fi de dorit una vioaie și propice afacerilor.

Este de preferat ca discuțiile să se desfășoare după un plan prestabilit, și anume unul în care se pot controla discuțiile ce se desfășoară într-o manieră propice afacerilor. Nu se va insista în același mod pe atingerea unei înțelegeri. Acum se pot obține unele avantaje prin utilizarea unor secvențe particulare ale agendei de lucru, de exemplu se preferă începerea directă a negocierilor în loc de a se pierde timp prin sublinierea “procesului” realizării înțelegerii.

Aceste elemente vor face ca în deschiderea negocierii în avantaj propriu să se consume mai puțină energie decât s-a consumat în etapele formării climatului și deschiderea negocierilor.

Iar ideea este de a se intra în miezul negocierilor cât mai repede posibil.

### 7.6.4 Conducerea negocierilor în avantaj propriu

Negociind în acest mod și începând cu puncte de vedere și obiective ferme și precise, se tinde spre scurtcircuitarea fazei exploratorii. Evident, va fi nevoie de prospectarea terenului pentru realizarea afacerii, dar interesul nu mai este de a se trata creativ cu Ceilalți, ci de a obține avantajele maxim posibile.

Se va intra rapid în faza selectării variantelor posibile. Aceasta este prima zonă importantă în care vom căuta să dezvoltăm noi instrumente și abilități de acțiune.

Alegerea variantelor pe care vor lucra cele două părți formează frecvent o rundă preliminară de negocieri. Dacă Ceilalți au ca punct prioritar prețul, iar noi - termenul și modul de livrare - atunci este în avantajul nostru să existe ca problemă distinctă livrarea în cadrul negocierilor și nu prețul. Se va da o șansă Celorlalți de a vedea care sunt concesiile pe care suntem dispuși să le facem, după care se pot face noi presiuni pentru a se obține concesiile suplimentare din partea lor.

Trebuie să fim pregătiți acum să decidem care este comportamentul nostru în privința concesiilor: să știm cât de mult și cât de repede este prudent pentru noi să le facem.

Stabilirea unor priorități pe agenda de lucru este pentru mulți negociatori debutul unei confruntări în cadrul negocierii. Modul de acțiune va fi următorul:

1. Mai întâi se va începe cu o problemă care nu este foarte importantă pentru noi, de la care se pot face concesiile și se va arăta dispoziția de a face concesiile.
2. Apoi se analizează o altă problemă, tot neimportantă, prin care se va testa modul lor de negociere și concesiile pe care sunt dispuși să le facă.
3. Se abordează problema critică pentru noi (dar care nu va fi prezentată astfel) pentru care vom căuta concesiile deosebite din partea Celorlalți.
4. Se vor aborda în continuare celelalte probleme majore, urmate de cele minore.
5. Pentru final se va păstra o problemă minoră în care se pot face concesiile semnificative pentru a arăta Celorlalți un gest final de bunăvoință și dorința de a încheia afacerea.

Observăm că acest mod de a negocia presupune o abordare verticală (adică se discută fiecare problemă separat). Totuși, această abordare poate fi înlocuită și cu una orizontală, în care să se analizeze toate aspectele în paralel.

Fazele explorării, a prezentării ofertelor și a negocierii acestora, precum și cea a încheierii acordului trebuie desigur urmate ca atare, dar modul de abordare poate fi unul în care se tratează

fiecare problemă separat, trecând-o prin fiecare fază (adică se poate începe cu prețul, apoi cu livrarea ș.a.m.d.) - urmând o abordare verticală, dar tot așa poate fi urmată și o abordare orizontală.

De o importanță vitală rămâne și comunicarea. Într-adevăr, atunci când negociem în avantajul separat al participanților, există o probabilitate mult mai mare ca aceștia să intre în conflict, datorită problemelor de comunicare dintre.

În procesul conducerii negocierilor suntem interesați ca noi să obținem un avantaj mai mare și nu neapărat de a da satisfacție Celorlalți. De multe ori este necesar și bluff-ul (o ofertă nerealizabilă; dar aceasta nu este știut de Ceilalți), fapt care nu era luat în considerare atunci când interesele noastre erau de a negocia către o înțelegere comună.

Va fi nevoie să se aplice acest mod de acțiune în special în fazele prezentării ofertelor și a negocierii acestora, situație detaliată în următoarele două capitole.

## 7.7 Prezentarea ofertelor

Planul acestui paragraf este de a aborda modul în care se fac ofertele și include patru secțiuni de bază:

1. Generalități;
2. Alegerea ofertei de deschidere;
3. Prezentarea ofertelor;
4. Modul de a răspunde.

### 7.7.1 Generalități

Multe persoane cred că prezentarea ofertelor și negocierea acestora sunt nucleul procesului de negociere.

Atunci când este adoptat acest punct de vedere, maniera în care se fac ofertele și se negociază trebuie să fie într-adevăr nucleul procesului; chiar atunci când negociatorii sunt mai interesați de creativitate, abilitățile cerute de aceasta rămân foarte importante. Aici este punctul culminant în care se poate câștiga sau pierde proiectul, se poate mări profitul sau se pot înregistra pierderi.

Majoritatea ofertelor din cadrul negocierilor sunt făcute de către persoanele de la departamentele comerciale, persoane crescute într-un spirit comercial de acțiune, care tratează cu persoane de aceeași formație. Se întâmplă aceasta deoarece ei sunt cei care au o experiență bogată și o intuiție deosebită a posibilităților de acțiune pe piață.

*Cel mai bun ghid pentru deciziile în privința ofertelor sunt cele date de judecata competentă a persoanelor ce cunosc bine domeniul comercial.*

Evident, există și alte păreri, inclusiv o vastă teorie despre oferte. Aceasta poate fi găsită în special în lucrările economiștilor și econometricienilor. Ideea de bază a acestor lucrări este că o ofertă trebuie făcută la punctul care dă cea mai bună combinație pentru utilitatea celui ce face oferta și posibilitatea de a obține această utilitate. Din punct de vedere teoretic, aceasta este o soluție elegantă și satisfăcătoare, dar din punct de vedere practic nu poate fi de prea mare ajutor negociatorilor.

Există, desigur, anumite circumstanțe în care aceste teorii pot fi aplicate, în special datorită existenței costurilor mari. De exemplu în industria petrolului, în negocierile pentru câmpurile de extracție unde sunt în joc sute de milioane de lire, echipe întregi de matematicieni lucrează utilizând calculatoarele și aceste teorii pentru a determina ofertele .

### 7.7.2 Alegerea ofertei

Negociind în avantaj propriu, se va începe cu oferta cea mai mare posibilă. (Pentru cumpărători, corespunzător va fi cea mai scăzută ofertă posibilă.)

Ofertele de deschidere trebuie să fie “cele mai mari” deoarece:

1. Oferta de deschidere stabilește o limită care în mod normal nu poate fi atinsă. După ce această ofertă a fost făcută, nu se poate face alta mai mare într-o etapă ulterioară - iar în același timp este nivelul maxim sperat a fi obținut.
2. Prima ofertă influențează evaluarea Celorlalți în oferta ce o vor face.
3. O ofertă ridicată va lăsa suficient spațiu de manevră în timpul fazei negocierii ofertei. Ea ne va da o rezervă cu care se poate lucra.
4. Oferta inițială are o influență reală asupra nivelului acordului final. Cu cât cerem mai mult, cu atât se poate obține mai mult.

Oferta inițială trebuie să fie deci mare. În același timp ea trebuie să fie argumentată. A face o ofertă ce nu poate fi argumentată va dăuna procesului de negociere. Dacă Ceilalți vor vedea că suntem ofensivi, dar nu putem argumenta oferta făcută, atunci ne pierdem credibilitatea și suntem forțați să batem în retragere.

Conținutul ofertei trebuie să acopere toată gama problemelor ce apar. Într-o negociere comercială o ofertă nu va fi pur și simplu doar prețul, ci o combinație între preț, mod de livrare, termen de plată, nivelul calității și alte asemenea elemente.

“Cea mai mare ofertă posibilă” nu este o noțiune absolută, ci una relativă la circumstanțele particulare ale negocierii. Aceasta este legată direct de modul în care Ceilalți acționează. Dacă și ei negociază în avantaj propriu, atunci pentru a obține cel mai bun rezultat, vor începe cu o ofertă foarte înaltă. Chiar dacă are loc o competiție, oferta inițială trebuie făcută astfel încât Ceilalți să poată continua negocierile. Dacă s-au stabilit relații cordiale cu ei, posibil pentru o lungă perioadă de timp, atunci știm deja modul în care negociază și gradul de cooperare la care ne putem aștepta, și deci putem determina nivelul la care facem oferta.

Fiecare aspect al ofertei trebuie să fie abordat realist și posibil de a fi argumentat. Este sigur că, negociind în avantaj propriu, Ceilalți vor face compromisuri pentru una sau două din probleme, dar nu putem fi siguri care vor fi și de aceea este necesar să se solicite mult la fiecare din ele pentru a ne păstra suficient spațiu de manevră.

### 7.7.3 Prezentarea ofertei

Oferta inițială trebuie să fie făcută ferm, fără rezerve și ezitări. În acest mod se va crea convingerea că negocierile sunt conștiente și raționale. Trebuie să fie suficient de clară, astfel încât Ceilalți să recunoască precis ceea ce am propus. Utilizarea materialelor vizuale - chiar și o pagină pe care s-au desenat figurile necesare - poate contribui la mărirea clarității ofertei.

Oferta trebuie făcută fără scuze sau comentarii. Nu trebuie cerute scuze pentru nici un aspect ce poate fi argumentat. Nu trebuie făcute nici comentarii, deoarece în cursul tratativelor Ceilalți vor pune întrebări în privința punctelor ce îi interesează.

Avem deci trei elemente de bază ale modului în care se va prezenta o ofertă: *fermitate, claritate și fără comentarii.*

În cazul unei oferte ce are loc în condiții de concurență, într-o negociere în care nu are loc faza explorativă, este necesar ca aceasta să fie dură:

Cine va face prima ofertă? Este un avantaj sau un dezavantaj să fie făcută în urma Celorlalți? Avantajele sunt asociate cu stabilirea influenței. Partea care face prima oferta este cea care stabilește prima paranteză a intervalului în care vor avea loc negocierile, iar această primă mișcare are o influență deosebită asupra negocierilor ulterioare. Se poate considera că prima ofertă este mai influentă decât cea de a doua, care este doar un răspuns.

Un dezavantaj este faptul că partenerii de tratative, observând oferta noastră inițială, își pot modifica punctul lor de vedere. În acest moment ei au noi informații despre punctul nostru de plecare și își pot modifica oferta astfel încât să obțină avantaj.

Un alt dezavantaj este faptul că Ceilalți pot încerca utilizarea comportamentului "lider" în negociere. Aceasta se poate realiza prin încercarea de a ataca oferta noastră, continuând să ceară reducerea ei, fără a oferi informații despre propria lor poziție. De aceea uneori trebuie să rezistăm, adică să le cerem să facă o ofertă și nu să se discute pe marginea primei noastre oferte.

### 7.7.4 Modul de a răspunde

Căutând să răspundem ofertelor Celorlalți trebuie să facem o distincție fermă între clarificări și justificări. Un negociator competent se asigură mai întâi că a înțeles precis ceea ce au oferit Ceilalți. El va pune toate întrebările necesare pentru a-și forma o imagine corectă. În același timp trebuie să se asigure că Ceilalți nu văd în aceste întrebări o încercare de a se justifica, ci doar intenția de clarificare. Odată satisfăcut, el va rezuma ceea ce a înțeles din oferta Celorlalți, continuând comunicarea efectivă dintre părți.

Cei care au făcut oferta, vor răspunde pentru început la întrebări, căutând să justifice poziția pe care se află. Iar după ce au făcut o ofertă, au perfectă dreptate să știe care este oferta partenerilor.

Alți negociatori, în schimb, caută să clarifice *ce* negociere se face, dar nu caută să afle *de ce* s-a făcut această ofertă sau *cum* a fost calculată înainte de a face propria ofertă. Aceasta nu este o poziție recomandată pentru negocieri.

## 7.8 Negocierea ofertelor

Satisfacția nu este absolută, ea depinde de modul în care oamenii evaluează lucrurile.

Negocierea în avantaj propriu trebuie să conducă la o situație în care și Ceilalți sunt satisfăcuți. Va trebui să cedăm și noi în unele privințe, demonstrându-le în același timp că am putea păstra majoritatea fructelor din prăjitură pentru noi.

În acest proces trebuie să fim atenți să nu cedăm prea mult sau prea repede. Aceasta se întâmplă deoarece mai mulți pași mici sunt mai utili decât unul mare; și de obicei prăjitura se împarte încet și cu grijă.

Chiar negociind în avantaj propriu, trebuie să fim totuși atenți să facem o afacere corectă, în care ambele părți să fie cât mai bine satisfăcute. Dacă nu este posibil ca noi să tăiem prăjitura astfel încât fiecare să aibă ceea ce dorește, atunci trebuie să se negocieze în așa fel încât insatisfacția să fie în mod egal împărțită.

Pentru a da elementele necesare negocierii ofertelor vom analiza

1. Mișcările ce trebuie făcute înaintea începerii negocierii propriu-zise.
2. Modul de a influența acordul.
3. Cum se vor face concesiile.
4. Ieșirea din impas.
5. Atingerea unui acord.

### 7.8.1 În afara negocierilor

După ce s-a declanșat procesul de negociere al ofertelor, vor trebui făcuți doi pași:

1. Clarificarea.
2. Aprecierea situației.

## Jocuri și negocieri

---

Este esențial să se stabilească o imagine clară a cerințelor Celorlalți înainte de a începe negocierea ofertelor. Imaginea a ceea ce se negociază trebuie să fie clară, cel puțin în măsura în care este posibil. Dar în același timp trebuie să avem și o imagine clară a ceea ce reprezintă și oferta lor, înainte de a ne întreba *de ce* au făcut această ofertă.

Apoi trebuie să înțelegem *de ce* este necesar să avem o percepție clară a elementelor care le-ar da satisfacția maximă dar și a modului în care trebuie tratat în avantajul nostru continuând să le oferim și lor satisfacția maxim posibilă.

Trebuie de asemenea să descoperim atât ceea ce e esențial pentru ei cât și dorințele neesențiale, ce anume îi interesează în oferta pe care o fac și ceea ce își doresc să obțină.

Pentru a obține această claritate, punctele-cheie ale comportamentului nostru trebuie să fie:

1. Analiza fiecărui punct al ofertei primite. Se va determina cât de important este fiecare punct pentru ei și cât de flexibili pot fi.
2. Nu se vor specula niciodată opiniile sau motivele lor și nu vor fi contraziși. Speculațiile nu vor face decât să irite și să aducă o situație confuză în negocieri.
3. Se vor nota răspunsurile primite înainte de a le comenta. Nu se va prezenta poziția proprie prea repede. Nu se va intra prea repede în analiza directă a problemelor și se va avansa pe un front larg.

Corespunzător, în etapa negocierii ofertelor, atunci când Ceilalți își explică poziția trebuie să limităm întrebările noastre la minimum. Se va răspunde în schimb întrebărilor puse cu elemente esențiale și nu se vor face comentarii extinse sau justificări.

Având acum “gândurile puse la punct”, intrăm în etapa în care vom aprecia situația. Va trebui:

- să apreciem diferențele dintre părți;
- să analizăm poziția reală a Celorlalți;
- să luăm o primă decizie;
- să ne pregătim pentru următoarea rundă de negocieri.

Evident, vor exista diferențe între punctele de vedere ale părților. Aceste diferențe pot fi de trei categorii: imaginare, inventate sau reale.

*Diferențele imaginare* derivă din faptul că cele două părți nu înțeleg ceea ce cer Ceilalți sau alternativ, nu acceptă faptul că poziția Celorlalți este reflectată de cerințele lor. Aceste diferențe pot rezulta și dintr-o comunicare defectuoasă, iar soluția este de a se depune mai multe eforturi pentru îmbunătățirea acesteia.

*Diferențele inventate* apar atunci când una din părți bluffează. Soluția pentru depășirea acestor diferențe este de a aloca mai mult timp negocierilor, folosirea rundelor succesive de discuții, modificarea propriei oferte și încercarea de a se elimina invențiile Celorlalți. Este un joc în care se va consuma mult timp prin bluffuri și contrabluffuri.

*Diferențele reale* trebuie tratate diferit. Sunt necesare alte instrumente pentru abordarea acestora, care vor fi luate în considerație în secțiunea “Influențarea afacerii”.

După ce am studiat diferențele dintre părți, trebuie să analizăm poziția reală a Celorlalți. Trebuie să fim însă foarte atenți, deoarece nu putem fi siguri de ceea ce își doresc cu adevărat. Pentru aceasta va trebui să luăm în considerare tot ceea ce au spus, modul în care s-au exprimat și de asemenea să apreciem situația în care se află și comportamentul lor.

De aceea este foarte important ca înainte de negocieri să determinăm motivația și prioritățile lor.

În analiza pe care o vom face va trebui să distingem:

1. Ceea ce ei acceptă;



2. Ceea ce ei nu acceptă;
3. Cât de mult insistă pe fiecare problemă;
4. Aria probabilă a acordului.

Această "arie probabilă a acordului" poate fi recunoscută de negociatorii experimentați la sfârșitul primei runde de negocieri.

Odată stabilite și evaluate ofertele de deschidere se poate face o primă estimare a acordului ce se poate obține. Într-adevăr pornind de la aceste oferte, în cursul negocierilor - care nu vor fi în mod necesar rapide - se va avansa către poziția estimată.

După ce am descoperit diferențele semnificative între pozițiile părților, avem trei posibilități de a acționa:

1. Acceptăm;
2. Refuzăm;
3. Intrăm în negocierea ofertelor.

Dacă vom decide să negociem, atunci va trebui să ne pregătim pentru următoarea etapă. Opțiunile pe care le putem aborda sunt:

1. O nouă ofertă pentru noi (oral sau în scris);
2. O nouă ofertă din partea noastră (oral sau în scris);
3. Modificarea conținutului ofertei (modificare fie a cantității fie a calității, fie utilizarea unei a treia părți, modificarea duratei sau a finanțării sau...);
4. Se începe negocierea ofertei utilizând procedeul "dă și primește".

Pașii necesari pregătirii acestui procedeu sunt:

- identificarea problemelor. Se va face o listă cu toate problemele ce trebuie abordate în cadrul negocierii;
- analiza stilului de negociere al Celorlalți. Cu cât vom intra mai mult în negocieri se poate vedea dacă ambele părți negociază în avantaj propriu.
- analiza problemelor. Se va decide care dintre ele sunt esențiale pentru noi și care sunt cele în care se pot face concesii;
- pregătirea poziției proprii de negociere:
  - a) Vom face o listă a condițiilor esențiale și le vom menționa pe cele în care nu putem face nici o concesie.
  - b) O listă a concesiilor. Vom nota aici problemele în care putem face concesii, cu o abordare treptată de la punctul minim la cel maxim.
- se deschide fiecare rundă de negocieri prin formarea climatului și stabilirea procedurii;
- se va termina fiecare rundă de negocieri stabilind mijloacele de a rezolva dificultățile apărute;

Înainte de faza negocierii ofertelor va trebui să stabilim ceea ce doresc cu adevărat Celorlalți și apoi să analizăm situația, diferențele dintre părți, punctele tari ale argumentației lor precum și explicațiile pe care le-au avansat; apoi să pregătim următoarea rundă. Pregătirea noastră va trebui extinsă dacă dorim să intrăm în negocierea ofertelor prin procedeul "dă și primește".

### 7.8.2 Influențarea afacerii

Există două modalități de a influența afacerea. Una este de a influența negociatorul, iar alta de a influența situația.

Pentru a vă arăta cum poate fi influențat negociatorul vă voi prezenta o situație cu doi negociatori care își pot influența partenerii în moduri diferite.

Separat de influențarea negociatorilor putem influența situația. Pentru aceasta va trebui să-i ajutăm pe Ceilalți să ajungă la un acord potențial, iar pentru aceasta va trebui să oferim:

- o afacere diferită;
- o afacere asemănătoare, dar cu condiții mai bune pentru ei;
- condiții mai bune la afacerea deja propusă;
- moduri diferite de a evalua lucrurile;
- un mod sau plan diferit de a obține un acord;
- ambalarea problemelor într-un nou mod;
- o modificare în forma afacerii;
- o nouă ocazie (“Nu credeți că am putea privi și...”).

Situația mai poate fi influențată și prin utilizarea bluffurilor și a negocierii pe marginea prăpastiei.

Negociatorii competenți pot cunoaște perfect momentul în care se bluffează. Ei se așteaptă la acest lucru și chiar îi respectă pe cei care joacă acest joc cu un maximum de efect.

În cazul negocierilor competitive există întotdeauna riscul eșecului.

Pentru utilizarea bluffurilor în negocieri este nevoie însă de multă abilitate. Îl putem folosi însă, de exemplu, în cazul în care poziția părții adverse ni se pare nerealistă și vom încerca să o aducem în limitele normale.

Atunci când negociem nu trebuie să cedăm prea repede, deoarece în acest mod ei pot câștiga un avantaj consistent. În plus, dacă cedăm prea repede atunci Ceilalți nu evaluează concesiile făcute la același nivel cum ar face-o dacă am ceda mai încet.

Modul în care vom face blufful trebuie să nu dea nici o clipă impresia că este un bluff. Va trebui afirmat cu sânge rece și cu convingere, în ciuda riscului existent.

### 7.8.3 Studiul Celorlalți

Cum ne putem da noi seama că Ceilalți vor să utilizeze blufful? Cum ne putem da seama dacă ceea ce spun este adevărat ori încercă doar să câștige un avantaj suplimentar?

Există în primul rând câteva scheme non-verbale. Eu cred, de exemplu, mai degrabă în persoana care mă privește drept în ochi sau în cel care schițează câte un zâmbet, decât în cel care are o expresie impenetrabilă, gen poker. Evident, este posibil să mă înșel, deoarece există negociatori ce au abilitatea de a-și înșela oponentii în aceste situații, iar în aceste condiții pot să fac și greșeli.

Unii experți folosesc însă foarte inteligent elementele non-verbale și pentru a vedea simboluri mai subtile.

Apoi există și clipirea ochilor. Cei mai mulți oameni clipesc între patru și opt ori pe minut. În unele circumstanțe, și mai ales în condiții de stress, ritmul în care se clipește va crește, iar un negociator cu experiență știe să acorde importanță modificărilor din ritmul de a clipi. Acesta poate fi un mijloc de a învăța modul de a gândi al Celorlalți, dar din experiența personală știu că acest ritm poate fi foarte diferit, în funcție de persoană. În plus, cu cât se consumă mai multă energie (chiar argumentând o problemă în mod corect), cu atât mai mult se clipește. Din partea noastră, dacă vom căuta să urmărim modul în care se comportă ochii partenerului de discuție, riscăm să nu mai fim atenți la ceea ce spune.

Totuși, comunicarea non-verbală rămâne foarte importantă, deoarece se pot transmite sentimente, emoții, entuziasm, vigoare, mod de acțiune etc. Rămâne însă în expectativă ideea de a consuma prea multă energie pentru observarea comportamentului partenerilor de discuție.

### 7.8.4 Modul de a face concesi

Principiile ce guvernează modul de a face concesi într-o negociere sunt:

1. O concesi făcută de una din părți trebuie urmată de o concesi făcută de Cealaltă parte.
2. Ritmul concesiilor trebuie să fie similar între părți. Se începe prin a se ceda puțin și nu se va ceda mai mult până când și Cealaltă parte nu va ceda puțin.
3. Se vor negocia concesiile făcute în avantaj propriu. Aceste concesi, chiar mici fiind, vor căuta să maximizeze satisfacția Celorlalți.
4. Ceilalți trebuie convinși că fiecare dintre concesiile făcute este semnificativă.
5. Sunt necesare aspirații înalte.
6. Se va face deplasarea într-un ritm controlat către punctul de acord prevăzut. Acest “ritm controlat” nu trebuie să fie prea rapid pe de o parte, iar pe de altă parte trebuie să fie suficient de bun pentru a se atinge acordul dorit.

În consecință, liniile directoare ale modului în care se vor face concesiile sunt :

1. Nu se vor face concesi înainte de a fi nevoie.  
Aceste situații pot fi recunoscute de negociatorii experimentați prin faptul că, după ce se face o concesi, trebuie să se păstreze câmp deschis și pentru negocierea acesteia. Fraza va fi : “Bine, cred că ar trebui să trecem peste aceasta acum, deoarece nu cred că putem avansa prea mult și riscăm să blocăm negocierile.” Vom respecta Cealaltă parte în momentul în care face o asemenea mișcare ... dar ne vom asigura că se va face mai târziu acea concesi.
2. Se va negocia concesi pentru concesi și informație pentru informație  
“ Este foarte greu pentru mine să accept prețul propus. Dacă vreți, am putea să discutăm acum modul de livrare, deoarece presupun că ne-ar putea ajuta și în privința stabilirii prețului, pe care în acest moment nu îl putem accepta. Sunteți de acord? Putem discuta modul de livrare? “.

### 7.8.5 Depășirea unui impas

Cum poate fi depășită o situație în care cele două părți își păstrează punctele de vedere și refuză orice compromis? Prima idee este de a ocoli pe cât posibil o asemenea situație. Iar pentru aceasta, acum este momentul să ne întoarcem la instrumentele folosite în fazele anterioare ale tratativelor.

Dacă ne găsim noi înșine în situația de a nu accepta oferta Celorlalți, va trebui să descoperim care sunt diferențele reale dintre părți și să vedem cum putem trece peste acestea.

Aceste diferențe de puncte de vedere vor fi tratate pornind de la premisa că abordarea lor trebuie să reflecte realitățile vieții și atitudinilor umane. Negociatorii trebuie să creadă cu adevărat în oferta făcută în cadrul tratativelor, chiar dacă nu sunt de acord cu ea. Aceasta este necesar pe de o parte datorită faptului că oferta poate fi impusă prin directive primite de la șefi, iar pe de altă parte datorită necesității păstrării credibilității individuale.

“Credibilitatea individuală” este o formă a *reputației* negociatorului. El încearcă permanent să-și formeze și să-și păstreze o anumită reputație, un anumit statut, o anumită credibilitate, atât pentru Ceilalți cât și pentru sine. În această situație trebuie să ne asigurăm în mod constant că Ceilalți sunt capabili să facă unele concesi fără a fi nevoiți să-și piardă din reputație. Vom face aceasta în cursul mai multor runde de negocieri, în care se vor evidenția câștigurile fiecărei părți, astfel fiind posibilă o avansare către un acord onorabil pentru toți. De cele mai multe ori nu este de preferat un succes care să subjege complet pe Ceilalți.

Să ne întoarcem la diferențele *reale* de puncte de vedere, cele care afectează rezultatele efective ale negocierii și nu doar reputația negociatorilor.

Primul principiu folosit pentru depășirea conflictelor este ca *negocierile să fie menținute fluide*. Anterior am descris o negociere al cărei unic subiect era prețul. În general însă, prețul este doar una din diversele variabile ale negocierii. Pentru una dintre părți el poate fi semnificativ, în timp ce pentru cealaltă poate avea o mai mică importanță. Aceștia pot fi mai interesați - de exemplu - de termenii livrării, și în aceste condiții pot fi dispuși să îmbunătățească prețul în condițiile unei îmbunătățiri a termenilor livrării și astfel se poate evita o confruntare în privința prețului.

Acest tip de acțiune - dă și primește - este posibil doar dacă negocierile se desfășoară într-o abordare generală, pe orizontală; adică atunci când oferta privește toate aspectele posibile (preț, termeni de livrare, calitate, termeni de plată etc.). Nu va fi posibilă o asemenea tratare în cazul unei abordări verticale, în care fiecare aspect se analizează separat, fiind foarte probabilă generarea de conflicte, agresiuni sau o competiție excesivă. În acest caz, primul principiu al negocierii în care poate apare un conflict real este ca acestea să fie menținute fluide.

Al doilea principiu este de "a se păstra diverse căi de scăpare". De exemplu, negociatorii pot avansa rapid într-un conflict din cauza prețului, și se poate ajunge la punctul în care eșecul devine amenințător. De aceea sunt necesare unele căi de scăpare

În al treilea rând, utilizați pauzele. Acestea pot fi făcute fie la nivelul unei întâlniri fie între rundele de negocieri. În momentul în care se revine (după o pauză mai scurtă sau mai lungă) se reîncep discuțiile cu mutările recomandate anterior - topirea gheții, stabilirea unei înțelegeri în privința procedurii, noi mișcări exploratorii.

Chiar prin utilizarea acestor instrumente, conflictul dintre părți poate conduce la eșecul negocierii. Care sunt regulile ce trebuie urmate în cazul în care orice încercare a eșuat?

Mai întâi, trebuie să remarcăm că eșecul nu intervine foarte rapid. Negociatorii cu experiență avansează mult în tratative înainte de a atinge acest punct fatidic. Dacă încercările noastre de până atunci au eșuat, atunci poate că este util să se schimbe modul de negociere.

Una dintre opțiuni este ca liderii echipelor să iasă din arena negocierilor și să treacă la o atmosferă de tip "clubul de golf". Pentru a se putea trece la o discuție informală trebuie să existe totuși între părți un anumit nivel de deschidere, integritate și franchețe. În acest mod ne vom îndepărta de tensiunea ce există în camera tratativelor. În particular, există și posibilitatea ca cei doi lideri să aibă o întâlnire informală chiar dacă nu sunt personal implicați în bătălia ce este în curs de desfășurare, în cazul în care stilul lor de conducere poate influența negociatorii în conflict.

O altă opțiune este să se încerce unele modificări în echipele de negociatori. O a treia este de a aduce șefii personal la negocieri, sau o a patra, de a apela la o terță parte care să arbitreze conflictul.

### 7.8.6 Încheierea acordului

Ambele părți simt momentul în care se apropie sfârșitul negocierilor. Se va intra în acel moment într-o nouă stare, în care va crește atât vitalitatea cât și energia, deoarece se simte apropierea punctului culminant al muncii lor - încheierea acordului.

În această etapă este necesar ca fiecare parte să facă o ofertă finală. Caracteristicile acesteia sunt:

1. Nu trebuie făcută prea repede, altfel poate fi considerată ca o altă concesie, iar Ceilalți mai pot spera să obțină și altele.
2. Trebuie să fie suficient de mare pentru a indica închiderea. Trecerea de la 143.271\$ la 143.200 \$ nu este suficientă pentru a indica închiderea. Dacă se vor oferi 140.000 \$, atunci ar putea apărea ca prea generoasă, dar în același timp ar putea să aibă și impactul dorit. Trecerea de la 143.271 \$ la 142.200 \$ poate fi interpretată ca un pas către atingerea punctului

natural al acordului care este de 140.000 \$. Opțiunea trebuie făcută ferm, fie pentru 140.000 \$ fie pentru 143.000 \$.

3. În cazul negocierii în avantaj propriu, se poate lăsa ultima concesie - mică de altfel - spre satisfacția Celorlalți. Dacă nu vă pasă prea mult de reducerea finală a prețului cu 0,25 % , sau de o diferență de două zile în cazul termenului de livrare, li se poate da satisfacția obținerii ultimei concesii.

La sfârșitul negocierii se vor face următoarele mutări :

1. Se vor rezuma cele stabilite.
2. Se va obține un acord scris pentru cele stabilite.
3. Se vor identifica acțiunile necesare pentru punerea în aplicare a acordului precum și responsabilitățile fiecărei părți.

## 7.9 Negocierile conflictuale

Uneori negociatorii adoptă un alt comportament și anume acela al confruntării, al bătăliei. De aceea este necesar să știm cum se pregătește o astfel de negociere, cum poate fi câștigată o astfel de confruntare.

Prezentând instrumentele necesare unei asemenea abordări vom lua în considerație:

1. Când se utilizează metodele războinice;
2. Atitudinile și obiectivele unei negocieri în care se duce o confruntare;
3. Modelul unei negocieri războinice;
4. Tactici războinice;
5. Contra-măsuri posibile.

### 7.9.1 Utilizarea metodelor războinice

Natural pentru o confruntare, cum este cea în care se va da o luptă, îl constituie faptul că una dintre părți câștigă în detrimentul Celeilalte. Deci scopul negocierii va fi de a câștiga, respectiv de a-i face pe Ceilalți să piardă.

Pericolele care stau în fața unei asemenea abordări sunt:

1. Afectarea bunăstării Celorlalți.
2. Pierderea posibilității de a mai face afaceri cu ei și de a obține noi avantaje în viitor.
3. Provocarea unei confruntări în care Ceilalți pot riposta, iar agresorii inițiali pot chiar să piardă.
4. În general, negociatorii ce vor căuta să-i domine pe Ceilalți nu sunt pregătiți să implementeze o înțelegere.

Aceste pericole sunt atât de mari încât negociatorii experimentați vor utiliza rareori tactici de luptă amatoare.

Va exista totuși și o parte rațională: există două tipuri de situații în care bătălia nu ne deranjează prea mult.

Prima dintre ele este situația în care există o singură negociere, adică părțile nu se vor mai întâlni după aceea. În acest caz nu există nici o preocupare pentru a ne forma relații bune pe termen lung. Exemple clasice pot fi: a) comisul voiajor și b) o cumpărare a unei locuințe private.

A doua situație este aceea în care una dintre părți este mult mai puternică decât a doua. Exemple în acest sens pot fi: un monopol care dorește să cumpere unele produse de la diferiți furnizori ce se află în competiție; sau un stat autoritar ce dorește să încheie o afacere cu o persoană.

În aceste circumstanțe este înțelept să recunoaștem că putem întâlni un tratament războinic, condus de o parte agresivă. Aceasta nu este o scuză pentru noi să apelăm la metode războinice, deoarece se poate adopta și stilul “în avantaj propriu”. Ne putem aștepta să încheiem o afacere foarte bună și fără să riscăm o confruntare.

Unii oameni par a fi războinici înnașcuți. Alții s-au obișnuit să negocieze în acest mod, ori au fost influențați de ceea ce au văzut sau citit în mass-media despre negocieri sau de o situație dramatică în care se pot afla.

Nu se va căuta confruntarea, dar trebuie să fim pregătiți pentru ea și să recunoaștem modul în care un negociator războinic abordează situația pentru a contracara acțiunile sale dacă este nevoie.

### 7.9.2 Atitudini, obiective și metode

Atitudinile unui războinic sunt date de tendința sa de a domina. El crede că doar puterea este importantă și că “a câștiga înseamnă totul”. Este foarte concentrat doar la ceea ce face și nu ține seama de efectele metodelor sale asupra Celorlalți.

El îi vede pe Ceilalți doar ca “oponenți”.

Obiectivul său este de a câștiga, respectiv de a-i face pe Ceilalți să piardă.

Principalul mijloc utilizat va fi puterea. Atât în comportamentul personal cât și în tacticile de negociere utilizate, va căuta să fortifice poziția de forță pe care se află. Metodele sale includ:

- va căuta constant câștigul, cu orice preț;
- în fiecare etapă a procesului de negociere va dori să obțină noi avantaje;
- orice retragere va fi deliberată; cele tactice sunt destinate doar obținerii unui avantaj suplimentar;
- va utiliza metode ale puterii: cereri mari în termeni de dimensiune și durată și mici în ceea ce privește modul de ascultare și înțelegere;
- va fi concentrat pe o anumită problemă și va urmări doar avantajul propriu fără a lua în considerare mândria sau demnitatea Celorlalți și cu atât mai puțin sentimentele lor. Îi va forța pe Ceilalți prin “acceptați sau plecăm.”

Obiectivul principal pentru un negociator războinic este de a câștiga. Aceasta se va manifesta în special în faza confruntării, care este o versiune specială a fazei negocierii ofertelor, o versiune în care el este expert și în măsură să-și utilizeze caracteristicile personale. Va conduce rapid negocierile la punctul în care forma sa de negociere devine activitate dominantă.

El va manifesta puțin timp sau interes pentru etapele inițiale ale negocierii, pentru a ajunge pe aceeași lungime de undă cu Ceilalți sau pentru a stabili un plan de acțiune comun și nu va căuta interese comune. Chiar determinarea posibilităților de rezolvare a problemelor se face rapid, adesea rezumându-se la prima posibilitate ivită.

Modul de negociere va fi deci unul “vertical”, în care se va analiza direct prima variantă propusă. El dorește să obțină mult și presează pentru a fi adoptată această variantă.

Atunci când se discută probleme succesive, scopul său va fi de a câștiga fiecare dintre acestea.