

CAPITOLUL 9

Instrumente generale ale negocierii

9.1 Echipa de negociatori

În acest paragraf vom analiza echipa de negociatori: modul de alegere a componenței sale, cum se organizează, cum se alege liderul echipei, cum acționează aceasta și care este suportul exterior de care trebuie să beneficieze.

9.1 .1 Selecția și organizarea echipei

Cât de mare trebuie să fie echipa de negociatori ?

Într-un anumit sens, ar fi de preferat ca dimensiunea echipei să fie conformă cu vechiul dicton "Cel mai bun număr de persoane pentru un comitet este unu!". Asigurarea colaborării și comunicării dintre membrii echipei sau asigurarea unei poziții satisfăcătoare în cadrul negocierii pentru fiecare membru al echipei sunt probleme care pot depăși chiar pe cele ale negocierii efective cu Ceilalți. O astfel de situație a fost descrisă astfel de un negociator cu experiență: "Atunci când am fost în Mexic, am avut o mulțime de probleme în negocierile cu mexicanii, dar acestea au fost nimic pe lângă problemele avute cu proprii colegi!"

Totuși, de multe ori este necesară mai multă informație sau o expertiză competentă a situației, fapte ce pot depăși capacitățile unei singure persoane, și de multe ori sunt necesare cunoștințe comerciale, financiare, din domeniul transporturilor sau a expertizei situațiilor internaționale.

Am putea face echipe de 12-20 de persoane în aceste condiții, fiecare cu o vastă experiență în domeniul negocierilor, dar dacă echipa noastră este de 12 persoane iar a Celorlalți tot de 12 persoane, atunci vom ajunge la tratative între 24 de persoane, ceea ce nu este deloc confortabil.

Care este dimensiunea optimă a echipei de negociatori ?

Dimensiunea optimă este patru persoane. Motivele de bază ce susțin acest număr sunt :

1. Dimensiunea grupului;
2. Controlul echipei;
3. Gama expertizelor;
4. Modificarea echipei.

Dimensiunea grupului

În cazul în care se dorește ca munca în echipă să fie productivă, beneficiind de contribuția tuturor membrilor echipei, atunci patru este dimensiunea optimă. Dacă ar fi mai mulți, fie că nu s-ar putea ține cont de părerile tuturor, fie că ideile emise ar fi prea difuze și nu convergente, aceasta datorită intereselor diverse. Negocierile între două echipe de patru persoane vor conduce la tratative între 8 persoane, care pare a fi numărul maxim de persoane acceptat.

Controlul echipei

Din rațiuni de control al echipei, tot patru este un număr convenabil. Principiile managementului sugerează că un lider ce operează în condiții dramatice și schimbătoare - cum sunt și cele din cadrul negocierilor - poate controla eficient doar 3-4 persoane. Dacă liderul echipei va trebui să conducă negocierile și în același timp să coordoneze o echipă de 6-7 persoane, atunci nu va putea face față în mod corespunzător ambelor sarcini.

Gama expertizelor

Gama expertizelor cerute de o negociere ce durează mai multe luni poate fi destul de mare, în speță analiza a peste 20 de perspective diferite pentru fiecare echipă. Totuși, oricare ar fi scopul unei singure întâlniri, nu va fi posibil să se analizeze mai mult de trei-patru perspective. În cazul discuțiilor detaliate va fi nevoie însă de o echipă formată dintr-un lider și 3-4 membri. De exemplu, cel care se va ocupa de problemele legate de producție, nu va avea suficiente informații în legătură cu planurile de extindere, oferta de materiale sau detaliile tehnice și în acest caz va avea nevoie de sprijinul specialiștilor în domeniu. Pentru aceasta se poate aranja o sub-negociere: un subgrup format din unul din membrii echipei de negociatori asistat de 3-4 specialiști, care se poate întâlni și negocia separat cu un sub-grup al Celorlalți, independent de negocierea de bază. Apoi, acești specialiști vor raporta rezultatele obținute echipei de negociatori de bază.

Modificarea echipei

Nu este absolut necesar să se păstreze aceeași echipă de negociatori permanent. Pe măsură ce se dezvoltă negocierile sunt necesare forme particulare de expertiză, în continuă schimbare. În fazele exploratorie și creativă nu se pot aborda problemele legate de producție sau de expertiză tehnică, dar acestea devin redundante atunci când se trece la redactarea acordului. De asemenea, nu este necesară prezența avocaților la stabilirea detaliilor tehnice sau în etapa creativă a negocierii. Ca urmare, membrii echipei pot să nu fie aceiași pe tot parcursul negocierii. De exemplu, persoanele care se ocupă de producție pot fi prezente doar în primele 3-4 runde de negocieri, iar în rundele finale este necesară prezența avocaților.

Acestea sunt motivele pentru care sugerez ca dimensiunea maximă a echipei de negociatori să fie de patru persoane. Dacă va fi necesară prezența mai multor persoane la negociere - de exemplu a mai multor experți - aceștia pot fi aduși ca și consultanți ai echipei, și nu ca membri efectivi. Ei vor sta, atât la propriu cât și la figurat, în spatele echipei de negociere.

La masa tratativelor trebuie să se așeze doar persoanele-cheie. În selecția echipelor poate apare adesea un conflict între necesitatea de a avea persoane cheie la masa tratativelor și faptul că aceleași persoane trebuie să conducă afacerile curente ale organizației. Aceasta este însă o problemă managerială, iar prioritățile vor fi stabilite de șefii echipelor de negociere.

Totuși, aceste persoane-cheie incluse în echipa de negociatori nu se vor rezuma la contribuția pe care o au la masa tratativelor ci vor evalua și rezultatele negocierilor. Implementarea efectivă a acordurilor va fi mai mare în momentul în care membri ai conducerii organizațiilor sunt implicați în negocieri și simt - într-un anumit sens - rezultatele tratativelor ca fiind obținute și de ei.

Mai trebuie să ținem seama și de faptul că diverși specialiști și experți - chiar străluciți în domeniile lor - sunt adesea străini de lumea negocierilor. Pentru ca ei să fie un suport efectiv pentru tratative și să participe ca membri ai echipelor, vor trebui pregătiți să acopere următoarele domenii:

1. Prezentarea informației.
2. Tacticile de negociere.
3. Lucrul în echipă - atât ca experți cât și ca sprijin pentru ceilalți colegi.
4. Repetițiile - care pot include adoptarea unei puternice opoziții, în momentul în care Ceilalți se așteaptă să reacționăm astfel.

Întotdeauna persoanele selectate pentru o anumite negociere trebuie să fie "sudate" într-o echipă înainte de întâlnirea cu Ceilalți. Aceasta presupune o disciplină a pregătirii și atingerea unui stadiu de bună înțelegere și cooperare între membrii echipei.

9.1.2 Liderul echipei

Cum poate fi descris liderul ideal pentru o echipă de negociatori ?

Este foarte important "calibrul" liderului echipei. El sau ea trebuie să fie de același calibru cu liderul echipei Celorlalți. Dacă nu va fi de calibru egal, și deci nu va avea abilități de negociere la același nivel, atunci echipa sa va fi dominată, condusă către o atitudine defensivă, contra-agresivă, sau chiar există riscul de a fi depășită de situație.

Dincolo de problema calibrului mai contează și stilul de lucru al liderului. În această privință nu există un stil de lucru care să fie de preferat. Important este ca echipa să lucreze împreună efectiv, iar aceasta depinde și de capacitatea membrilor acesteia de a acționa în stilul propus.

Dacă ne găsim într-o firmă în care toate informațiile sunt deținute de un singur șef, care își asumă toate deciziile manageriale, atunci echipa de negociatori va avea un același tip de lider. Acesta va purta răspunderea discuției în timpul tratativelor, întorcându-se către membrii echipei doar pentru a cere câte un sfat în legătură cu situațiile ivite și cu posibilitățile de rezolvare ale acestora, pe care mai apoi le va negocia.

Pe de altă parte, dacă ne situăm în cadrul unei firme în care conducerea este distribuită, atunci liderul va fi o persoană care va controla procesul negocierii mai liber, încurajând membrii echipei să aibă contribuții majore în cadrul tratativelor.

Stilul liderului echipei trebuie să reflecte stilul organizației pe care o reprezintă, și nu există un stil care să poată fi numit "perfect". Nici formația liderului nu este importantă. Acest rol poate fi la fel de bine jucat de persoane de formație financiară, comercială sau care vin din domeniul producției. De preferat ar fi, totuși, cei de formație comercială în locul celor de formație tehnică. De cele mai multe ori negociatorii buni provin dintre cei care și-au petrecut primii ani ai formării profesionale în lumea comercială și nu în cea universitară.

9.1.3 Susținerea echipei

Susținerea pe care și-o acordă membrii echipei de negociatori trebuie să fie atât verbală cât și non-verbală.

La începutul întâlnirii o mare importanță o are modul în care liderul își prezintă colegii.

Indiferent de negociere, este necesar ca fiecare mutare să fie susținută de colegii celui care o face, prin susțineri verbale, cum ar fi comentariile de genul: "Absolut corect.", ori "Da, așa este." Întăririle verbale ulterioare se vor face prin mișcări specifice fiecăruia, dar se va căuta susținerea mutării inițiale.

Oricât de evidentă ar părea necesitatea acestei susțineri, ea este neglijată de unii negociatori.

Între membrii echipei este important nu numai sprijinul verbal ci și cel non-verbal, cel dat de gesturi, mimică sau ținută.

Echipa de negociatori mai are nevoie și de sprijinul persoanelor din organizația pe care o reprezintă. Aceștia trebuie să fie în primul rând șefii. Apoi vor fi șefii de echipe, subordonații acestora, secretarele, iar toți aceștia vor forma "echipa de acasă".

Echipa va negocia mai bine știind că are acest sprijin în spate. Dar în același timp, ei trebuie să țină seama de împuternicirile pe care le au și să-și informeze colegii asupra celor discutate atât

formal cât și informal. Pentru aceasta, ei vor comunica permanent cu echipa de acasă, așteptând sprijinul acesteia pe tot parcursul tratativelor.

Există însă o anumită probabilitate de declanșare a unui conflict între echipa de negociatori și cea de acasă, iar acest tip de conflict trebuie urmărit cu atenție și permanent. Dacă nu se va căuta mereu prevenirea acestuia, atunci poate crește și deveni primejdios. Singurul pas ce pare eficient pentru a menține încrederea între cele două echipe îl reprezintă întâlnirile directe. În unele cazuri este eficientă revenirea în cadrul organizației a echipei de negociatori și discutarea progreselor realizate în cadrul tratativelor cu colegii rămași acasă, iar în cazul în care aceasta nu este posibil, se pot folosi curieri care să asigure circulația permanentă a informațiilor între cele două echipe.

9.2 Diferențele de cultură

Persoane din țări diferite au moduri diferite de a evalua lucrurile, cu atitudini și experiențe diferite, cu puncte forte și slăbiciuni diferite.

Un negociator competent trebuie să-și dezvolte un stil potrivit propriilor aptitudini și puncte forte, inclusiv cele ale propriei culturi. În cazul în care va căuta să adopte un stil diferit, atunci poate întâlni negociatori mai puternici în acel stil, iar aceștia îi vor face mai evidente punctele slabe. El trebuie să fie conștient atât de punctele sale forte cât și de cele slabe și să-și dezvolte abilitatea de a le folosi la maximum. De asemenea, trebuie să știe că poate întâlni persoane care acționează în alte moduri și este foarte important să le respecte punctele de vedere, fără a le fi însă supus.

De exemplu, un detaliu despre modul în care arabii comunică unii cu alții este acela că au contacte fizice diferite de cele ale vesticilor, cum ar fi contactul fețelor. Însă negociatorii arabi devin suspicioși în momentul în care occidentalii adoptă asemenea gesturi. Ei îi vor respecta pe Ceilalți în momentul în care și aceștia respectă tradițiile arabe, dar păstrându-și propriile obiceiuri.

În acest paragraf vom căuta să prezentăm o parte a diferențelor ce există între diversele moduri de negociere în funcție de cultura din care provin negociatorii.

Stilul american

Stilul american de negociere este, probabil, cel mai influent din lume. Acesta este de altfel și stilul ce domină și literatura de specialitate și care este apreciat ca fiind foarte potrivit de multă lume.

În primul rând este caracterizat prin *personalitățile* ce îl folosesc, care sunt în general sincere și calde, încrezătoare și pozitive în modul de a gândi. Negociatorii ce îl folosesc intră la tratative încrezători, vorbind declarativ și începând rapid conversații exuberante.

În cultura americană se atașează un mare respect succesului economic, existând o bună tradiție a afacerilor. Simbolul acestui succes îl reprezintă starea materială.

Un negociator american va începe negocierile cu entuziasm, urmărind câștigul. Punctele sale tari se manifestă în special în faza negocierii ofertelor. În aceste condiții el se va deplasa rapid către această fază. În modul său de "a juca jocul" el presupune că și Ceilalți joacă după aceleași reguli. Este adeptul tacticii "în avantaj propriu" și se așteaptă ca și Ceilalți să negocieze cu același profesionalism.

Cu astfel de atitudini, focalizate către etapa negocierii ofertelor, un negociator american va fi interesat și de "ambalaj". De exemplu, vânzătorul va aștepta de la cumpărător opțiuni în privința ambalajului dorit, iar cumpărătorul va aștepta ca vânzătorul să vină cu un ambalaj deosebit. Cuvântul "ambalaj" este în mod deliberat folosit aici deoarece include un pic din produs și foarte mult din modul în care acest produs este prezentat.

Vom putea identifica patru trăsături caracteristice unui negociator american:

- exuberanță;
- profesionalism;
- abilitate deosebită în negocierea ofertelor;
- interes față de ambalaj;

Parțial, aceste caracteristici derivă din istoria americană, de la pionierii care căutau noi forme de viață, riscând enorm pentru extinderea frontierelor și fiind influențați de instinctul comercial al populației evreiești.

Stiluri occidentale

Stilul german

Stilul german prezintă o serie de diferențe semnificative față de cel american. În particular, pregătirea germanilor pentru negocieri foarte bună.

Un negociator german va identifica exact afacerea pe care dorește să o încheie, forma acesteia, variantele ce vor fi discutate în timpul tratativelor. El va prezenta întotdeauna oferte pregătite cu grijă, care vor acoperi fiecare aspect al negocierilor.

În timpul tratativelor va face ofertele clar, ferm și declarativ.

El nu va fi deschis în mod semnificativ către compromis.

Modul său de a negocia poate fi interpretat parțial și prin prisma caracterului germanilor. El este conștiincios, sistematic, bine pregătit, cu o flexibilitate și o înclinație scăzută către compromis.

Este un stil foarte puternic dacă este practicat de negociatori abili. Punctele lui forte se situează în faza prezentării ofertelor. Acestea, odată făcute, au un caracter sacrosanct și astfel rolul negocierii acestora este mult diminuat.

Cum poate fi însă învins? Din punct de vedere procedural este de dorit ca Ceilalți să facă explorarea și mișcări proprii de deschidere înainte ca aceștia să-și prezinte ofertele. Astfel își pot prezenta propria perspectivă, dar aceasta trebuie să fie foarte bine făcută deoarece negociatorul german este foarte bun în pregătirea proprie. Ca urmare, el se va deplasa în mod natural foarte rapid către faza prezentării ofertelor.

Stilul francez

Negociatorii francezi sunt cunoscuți ca având trei caracteristici de bază în negocierile internaționale: sunt fermi, insistă să utilizeze franceza în negocieri și folosesc un stil orizontal. Astfel, ei preferă stabilirea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu și în cele din urmă încheierea acordului final. Se va acoperi în acest mod treptat întreaga arie a negocierii, în contrast cu abordarea verticală americană.

Stilul nord-european

Abordarea nord-europeană a negocierilor este mult mai liniștită decât cea americană sau cea germană. Negociatorii nord-europeni au un anumit grad de reticență în a intra în mediul social la începutul negocierilor. Sunt liniștiți, vor vorbi rar și pot fi ușor cuceriți în fazele inițiale; mai sunt foarte deschiși în mișcări și îi ajută pe Ceilalți să obțină informațiile necesare despre propria poziție. Exploatează bine posibilitățile creative și vor adopta decizii creative.

Finlandezii și norvegienii sunt foarte aproape de acest stil de lucru, iar suedezii îl adoptă doar parțial, fiind influențați de stilul american și de birocrăția suedeză. Danezii se vor apropia fie de nordici - dacă provin din Sealand, fie de germani - dacă provin din Jutland.

Motivația de bază a acestor caracteristici, exprimate în diferite proporții în funcție de țară, nu este greu de înțeles: etica creștină, stabilitatea politică, o economie bazată pe agricultură și pescuit. Punctele forte ale nordicilor sunt franchețea și deschiderea pe care le manifestă în timpul fazelor exploratorii, fapt ce îi poate conduce la posibilități creative mari în următoarele etape. Nu se

Jocuri și negocieri

pot compara cu americanii sau cu germanii în efectuarea ofertelor sau în negocierea acestora, dar pot fi foarte încâpățânați.

Pentru a le răspunde: vom explora situația împreună cu ei, vom fi flexibili și creativi.

Stilul mediteranean

Cultura mediteraneană este una foarte caldă.

Aici vom întâlni saluturi și aspecte sociale calde, o ținută exuberantă și gesturi ample. Negociatorii mediteraneeni vor manifesta unele dificultăți în a focaliza discuțiile într-o problemă particulară sau în anumite faze ale negocierilor.

În unele regiuni afacerile trebuie "unse". Problema mitei este un punct central în unele culturi mediteraneene, având un caracter normal și nu unul repulsiv (cum ar considera europenii ca fiind normal).

Abordarea unei negocieri în aceste culturi trebuie să utilizeze disciplina prezentată până acum și în plus, să fim conștienți de necesitatea mitei. Cum însă nici o companie vestică respectabilă nu dorește să i se asocieze numele cu mituirea, este necesară contactarea unei agenții locale care să asigure aceasta.

Stilul comunist

Stilul comunist este birocratic și de cele mai multe ori cu nuanțe politice. Aspectele birocratice vor implica un număr mare de persoane în negocieri. Există anumite comisii pentru proceduri, bugete sau obiective care nu pot fi cunoscute în mod normal de către un negociator ce vine dintr-o cultură diferită și a căror semnificație va fi tot atât de dificil de estimat. Metodele, ca și scopurile, sunt birocratice. Există un întreg protocol, sisteme, reguli și proceduri birocratice ce trebuie urmate.

Pentru unele țări comuniste, în echipele de negociatori există și un reprezentant al sistemului politic care va controla performanțele celorlalți membri ai echipei. Aici comunitatea - în speță statul - își ia întreaga responsabilitate pentru problemele economice, iar interesele membrilor comunității cer căutarea unei performanțe economice maxime.

Acești negociatori au un sistem de securitate necunoscut în societățile vestice. Posibilitatea de a-ți menține slujbele depinde doar de succesul reputat în fiecare negociere, precum și de rapoartele făcute despre ei, în speță despre natura, forma și forța comportamentului lor în timpul tratativelor.

Cum pot fi aceștia învinși? Vom anticipa:

1. Preliminarii dificile, probabil incluzând diverse specificații.
2. Modificări permanente ale formei afacerii discutate.
3. Sunt necesare eforturi puternice de a crește nivelul ofertelor făcute de ei, eforturi care sunt distincte de negocierea ofertelor.
4. Se vor utiliza instrumente birocratice în timpul întâlnirii.
5. Acordurile vor fi stabilite foarte detaliat și în scris; altfel negocierile pot continua și după încheierea acordului.
6. Ne vom asigura că avem semnăturile tuturor participanților la negociere, ba chiar și una în plus.

Stilul Orientului Mijlociu

Stilul negociatorilor din Orientul Mijlociu se bazează pe tradiția deșertului, o tradiție tribală în care există comunități închise și compacte. Tradiția deșertului cere o ospitalitate deosebită, iar timpul nu este esențial aici. Extrem de importantă este încrederea, pe care vizitatorii trebuie să le-o

câștigi. Cum profetul Mahomed a fost un războinic, tradiția este că răzbunarea este mai respectabilă decât compromisul.

În consecință, modul caracteristic de a negocia va fi de un nivel foarte înalt încă din primele faze ale negocierii. Aspectele sociale - cum ar fi formarea climatului sau topirea gheții - se desfășoară într-o perioadă mai mare. Chiar în aceste faze, discutarea anumitor aspecte poate fi foarte dură, dar din această conversație socială extinsă poate deriva un respect mutual reciproc și posibilități reale de a încheia o afacere. Iar afacerile se pot încheia dintr-o dată.

Va trebui să fim pregătiți însă pentru dese întârzieri și întreruperi. Ușa camerei de negocieri este întotdeauna deschisă, și chiar atunci când negocierile se află într-un punct critic, ele pot fi întrerupte de o a treia parte, care va intra să discute un subiect cu totul diferit. Iar aceasta este în cea mai perfectă tradiție arabă.

Un negociator european neexperimentat poate fi depășit de un asemenea moment. El va trebui să se adapteze unui asemenea mod de negociere, să accepte aceste pierderi relative de timp, să fie capabil la momentul potrivit să aducă discuția la punctul în care s-a întrerupt și să reconstruiască momentul pierdut.

Va avea loc o accentuare deosebită a etapelor formării climatului și a celei explorative. Dar tot atât de bine acest stil se poate extinde și la celelalte etape, ale prezentării ofertelor și a negocierii acestora.

Acest stil tradițional a început deja să fie depășit datorită petrolului și a numeroșilor arabi care au început să-și facă studiile în S.U.A., aceștia adoptând stilul american de negociere.

Stilul chinez

Negociatorii chinezi se disting prin:

- o atenție deosebită arătată reputației;
- a bună specializare;
- suspiciune față de vestici.

Cel mai important element pentru ei este reputația. Vor trebui să știe că negociază cu cineva care are un rol cheie în organizația respectivă, cum ar fi unul dintre directori. Cartea de vizită ce îi este oferită trebuie să fie foarte elegantă și este de preferat să se sosească la tratative cu un automobil luxos și cu șofer în livrea. Nu trebuie să le fie afectată reputația sau să fie forțați să se retragă în fața unei oferte prea ferme. Înțelegerea finală trebuie să fie una convenabilă și pentru ei, sau măcar posibil a fi îmbunătățită, reputația lor depinzând de ceea ce au reușit să obțină.

Specializarea va aduce o mulțime de experți în cadrul tratativelor. Vom avea un expert tehnic, unul financiar, altul în navigație și încă alți trei specialiști în plus. Inevitabil, aceasta va conduce la negocieri îndelungate, deoarece fiecare expert căutând să-și apere reputația în cursul tratativelor.

În aceste negocieri este foarte utilă regula degetului mare. Aceasta arată, de exemplu, că dacă pentru două persoane o afacere de 100.000 USD se negociază timp de o săptămână, atunci o afacere de 1.000.000 USD va necesita o echipă formată din 5 membri ce vor negocia o lună.

Chinezii sunt de asemeni foarte suspicioși față de occidentali. Ei vor evita să se lanseze în discuții politice, preferând în schimb să discute despre viața familială. Un dar pentru copii (însă unul mic, nu ostentativ și care să atragă atenția) va fi de preferat unui prânz de afaceri copios.

Stilul indian

Indienilor le place foarte mult să negocieze - chiar ca o tocmeală obișnuită de piață - și se simt foarte frustrați în cazul în care tratativele nu includ un ritual dorit al negocierii ofertelor.

9.3 Conducerea negocierilor extinse

În cazul unor negocieri majore care se întind pe o perioadă mai mare de timp, există soluții distincte, specifice. În paragraful de față vom analiza aceste soluții, urmărind trei aspecte esențiale:

1. Preliminariile.
2. Conducerea negocierilor.
3. Ce se întâmplă după negociere.

9.3.1 Preliminariile

Înainte de începerea oricărei negocieri trebuie să analizăm cât de necesară este această afacere și cât de mult o dorim. Odată stabilite acestea, și dacă există o importanță deosebită care să justifice negocieri extinse, sugerăm să se parcurgă următorii pași în negocierile ce se vor face:

1. Se va determina strategia ce va fi urmată: vom lua în considerație forma negocierii (unică sau repetitivă), puterea noastră, natura Celorlalți (dominanți, subordonați). Împreună cu importanța afacerii, timpul disponibil și capacitatea propriilor negociatori vom avea o viziune clară asupra problemelor ce vor determina strategia proprie.
2. Vom trece la selectarea sursei. Cu cine dorim să negociem? Cu câte organizații dorim să negociem afacerea?
3. Se va alege echipa de negociatori. În cadrul acesteia, se vor alege liderul, membrii cheie, experții și membrii ocazionali.
4. Se va organiza echipa și se vor stabili sarcinile acesteia, apoi se va face pregătirea echipei și se vor organiza întâlniri preliminare între echipa de negociatori și echipa de acasă.
5. Echipa însăși își va stabili obiectivele în lumina propriei viziuni și vor pregăti întâlnirea cu Ceilalți (una sau mai multe organizații). Aceasta va presupune analiza documentelor referitoare la proiect și toate informațiile ce pot fi obținute despre Ceilalți: producție, individualități, stil de lucru.
6. Cu aceste informații, echipa de negociatori va trece la pregătirea detaliată a negocierilor. Din nou, sfatul nostru este de a trece în revistă toate posibilitățile și apoi să se facă o analiză a acestora.
7. Sugerăm o abordare *pe faze* a pregătirii. Aceasta nu înseamnă că ne vom pregăti pentru orice eventualitate încă înainte de începerea negocierii. Se va pregăti doar strictul necesar; pregătirea detaliată se va face după fiecare fază, pentru cea care urmează. Cât timp înainte trebuie să pregătim negocierile? Aceasta depinde de strategia noastră și de stilul nostru de a lua deciziile.
8. De asemeni pregătirea fizică trebuie făcută în tot în preliminarii: călătoria și acomodarea cu documentația; organizarea perioadelor de odihnă, a contactelor directe cu echipa de acasă, aranjarea comunicării cu aceștia și dacă este necesar, a unui schimb de informații codificat.
9. În ultima etapă a pregătirii, ar fi de dorit ca echipa să facă o simulare a negocierii utilizând câțiva colegi în rolul Celorlalți. Se va testa atât planul negocierii, cât și modul în care acționează echipa.

9.3.2 Conducerea negocierilor extinse

Realizarea unei negocieri extinse urmează aceleași reguli de bază ca și orice alt tip de negociere: stabilirea climatului și a procedurii, explorarea comună a posibilităților, prezentarea ofertelor, negocierea lor și stabilirea acordului. Din nou există posibilitatea unei abordări verticale (bucată cu bucată, dar aceasta poate conduce mai repede la o confruntare) sau orizontală (etapă cu etapă, care va oferi o șansă mai bună pentru cooperare). Evident, nu trebuie uitată comunicarea cu Ceilalți și lucrul în echipă în cursul negocierilor.

În cazul negocierilor extinse, există o cerință specifică: necesitatea de a trece în revistă permanent progresele realizate și dacă este cazul, să se facă noi planuri. Atunci când vom trece în revistă progresele realizate vom analiza:

1. Conținutul negocierilor.
2. Dezvoltarea procedurilor.
3. Munca echipei de negociatori.
4. Menținerea climatului.

Prin *conținut* vom înțelege problemele ce au fost discutate cu privire la bunuri, servicii sau activități. Care au fost progresele realizate? După fiecare rundă de negocieri se vor compara aceste progrese cu obiectivele stabilite, încercând să acoperim scopul general - definit înaintea începerii negocierilor; apoi obiectivele individuale și țintele ce au fost anterior definite, fie înaintea începerii negocierilor, fie în perioada de pregătire dintre rundele de negocieri.

Această trecere în revistă trebuie să pregătească restul negocierilor și în particular să dezvolte și să modifice ideile inițiale în funcție de evoluția tratativelor și în consecință să modifice ofertele ce pot fi făcute. Vor fi definite și țintele următoarei runde.

Prin *analiza dezvoltării procedurilor* vom verifica încadrarea efectivă în planul pregătit și în durata estimată. Aceasta va acoperi următoarele probleme:

1. Care a fost progresul realizat în avansarea prin fazele succesive ale negocierii?
2. Ce reprogramări sunt necesare?
3. Ar fi un avantaj deplasarea de la o abordare verticală la una orizontală (sau invers)?
4. Este necesară o întrerupere a negocierilor?
5. Sunt necesare discuții distincte cu Ceilalți pentru a trece în revistă progresele realizate și replanificarea sau reprogramarea unor etape ale negocierii?
6. Cum are loc procesul de comunicare cu echipa de acasă și ce informații sunt necesare atât pentru echipa de negociatori cât și pentru echipa de acasă?

Munca echipei de negociatori trebuie să fie analizată periodic, verificându-se modul în care reacționează aceasta. Pentru o echipă ce acționează cu un lider "pionier", considerațiile cheie sunt cele ale liderului, acestea privind modul în care reacționează colegii săi. Într-o echipă mai democratică, este util să se ia în considerație o listă de obiective. Se pot stabili 8 caracteristici ce pot fi analizate de către echipă, pentru a se verifica progresul tratativelor:

1. *Scopurile* - le sunt clare membrilor echipei scopurile urmărite? Sunt de acord cu ele?
2. *Participarea* - sunt toți membrii echipei implicați efectiv?
3. *Sentimentele* - sunt membrii echipei pregătiți să vorbească între ei despre sentimentele lor? Care sunt părerile lor despre Ceilalți și sunt aceste păreri corecte?
4. *Analiza problemelor grupului* - atunci când echipa are probleme, cum sunt tratate acestea: superficial sau în profunzime?
5. *Suportul* - se susțin reciproc membrii echipei, atât verbal cât și non-verbal?

6. *Modul de conducere*: care sunt relațiile dintre liderul echipei și membrii acesteia? Dar cu Ceilalți? Membrii echipei au inițiative în cazul unor expertize speciale?
7. *Încrederea* - membrii echipei au încredere unii în ceilalți? Se pot ei exprima în mod deschis negativ fără a le fi teamă de represaliile colegilor?
8. *Expertiza* - Este competentă expertiza efectuată de această echipă sau sunt necesare expertize suplimentare pentru a ajuta activitatea ei?

În sfârșit, la trecerea în revistă zilnică a activității trebuie să se analizeze și *menținerea climatului*.

Grupul de negociere este format din două echipe. Ca orice grup de lucru acesta își dezvoltă, propriul ciclu de viață și își are particularitățile sale. Aceste particularități și climat sunt create înainte de începerea negocierilor, dar trebuie susținute în timpul acestora. Iată câteva elemente de bază ce trebuie urmărite pentru “întreținerea grupului”.

1. În grup trebuie să existe un sens al scopului negocierilor și a ceea ce trebuie obținut. În particular ar fi de dorit ca ambele părți să se găsească în aceeași arie de negocieri și în acest fel se pot face progrese adecvate.
2. Fiecare parte trebuie să simtă că are un rol important. Nu este productiv ca doar una dintre părți să conducă, să împingă înainte negocierile sau să susțină dialogul.
3. Fiecare individ trebuie să simtă că participă la negociere și că are o contribuție la munca echipei, atât ca persoană cât și ca membru al echipei.

Cum se poate susține acest proces al “întreținerii grupului”? Susținerea va depinde de maniera în care procesele caracteristice vor fi inițial conduse: în parte prin perioada de topire a gheții, dar mai mult prin stabilirea unui sens comun al scopului, planului și duratei negocierilor încă înainte de începerea acestora.

În timpul tratativelor, progresele realizate trebuie reamintite mereu, astfel menționându-se punctul la care s-a ajuns pentru încheierea unui acord:

“Ei bine, domnilor, am stabilit anterior că planul nostru este de a face patru pași: A, B, C, D. Până acum am parcurs complet pasul A, și în continuare ne-am concentrat asupra pasului B. Putem spune că acesta a fost parcurs?”

Iar în cazul unui răspuns afirmativ: “Credeți că am putea acum, după cum am stabilit, să începem pasul C?”

În timpul negocierii, fiecare echipă trebuie atât să primească, cât și să dea. În particular, este bine ca fiecare echipă să joace un rol bine determinat în stabilirea procedurii ce va fi urmată și a conținutului tratativelor. Aceasta va include acceptarea unor proceduri și a unor inițiative strategice propuse de Ceilalți, și astfel se pot câștiga puncte suplimentare în procesul de negociere.

Alternativa acestui proces de a primi și de a da este aceea că una din părți acaparează o poziție de forță și va domina continuu procedurile, inițiativele, procesul de negociere a ofertelor. Pe termen scurt, o asemenea dominație poate fi avantajoasă, dar pe termen lung va conduce la resentimente și chiar la ostilitate. Aceasta se poate transforma într-un dezavantaj chiar pentru partea care a acaparat puterea.

Climatul va acoperi bunăstarea care trebuie realizată în cursul întâlnirii. Această bunăstare nu trebuie privită ca pe o concesie ci ca pe un mod corect de negociere.

Impresiile critice ale fiecărei întâlniri sunt cele finale. Așa cum secundele sau minutele inițiale ale întâlnirii au o importanță deosebită pentru desfășurarea tratativelor, tot așa faza finală este un punct critic în ceea ce privește bunăstarea echipelor după întâlnire.

Această dezvoltare a climatului este un element important al conducerii efective a negocierilor și tocmai de aceea se justifică un punct separat dedicat ei la trecerea în revistă a progreselor zilnice.

În concluzie, această trecere în revistă a progreselor zilnice va include:

1. Progresul realizat în cadrul negocierilor și o revedere a standardelor predeterminate.
2. Stabilirea unor noi standarde, pentru următoarea rundă de negocieri.
3. Dezvoltarea procedurilor - planificarea și estimarea duratei negocierii.
4. Munca echipei de negociatori și modul în care aceștia acționează.
5. Menținerea climatului.

9.3.3 După negociere

La sfârșitul unor negocieri dificile deseori există un moment de euforie. “Brutele” ce au stat de cealaltă parte a mesei devin buni prieteni, cu care s-a realizat o afacere reciproc avantajoasă. Vor urma felicitările și sărbătorirea evenimentului!

Întorși acasă, există o necesitate: activitatea trebuie reîncepută prin implementarea negocierilor, iar personalul implicat trebuie să se odihnească în primul rând și apoi să recupereze și să restabilească relațiile anterioare avute în interiorul organizației. Aceste priorități sunt astfel concepute încât foarte rar echipele de negociatori au timp să analizeze ceea ce au învățat din negocierile care tocmai au fost încheiate. Totuși este mult de învățat aici, iar un caz dificil trebuie criticat și analizat după încheierea tratativelor. O astfel de analiză trebuie să acopere următoarele aspecte:

1. Strategiile alese atât de noi cât și de Ceilalți, nivelul obiectivelor, selecția echipei, stilul acesteia.
2. Conducerea negocierilor - pregătirea, planificarea și controlul procesului.
3. Echipa aleasă - autoritatea și responsabilitățile distribuite membrilor ei, formarea climatului, pregătirea negociatorilor și evoluția nevoilor acestora, legătura cu echipa de acasă.
4. Pe Ceilalți - stilul lor de lucru, cum au acționat ca echipă, cum au negociat și realizările cheie obținute.

9.4 Managementul negociatorilor

Acest paragraf este dedicat managerului general, șefului negociatorilor. Aici vom prezenta câteva probleme-cheie care îi stau în față în relațiile pe care le are cu negociatorii. Aceste probleme vor fi împărțite în trei categorii:

1. managementul personal - selecția, motivarea și dezvoltarea personală a negociatorilor;
2. managementul relațiilor - prin definirea obiectivelor și controlul relațiilor dintre manager și negociator;
3. managementul organizațional - controlul relațiilor dintre șef, negociatori și echipa de acasă.

9.4.1 Managementul personal

Aspectele cheie ale managementului personal sunt:

Jocuri și negocieri

- alegerea negociatorului;
- antrenarea sa;
- motivarea sa.

În primul rând, pentru *alegerea* negociatorului nostru criteriile de selecție pot fi împărțite în patru grupe:

1. Cunoștințele tehnice asupra produsului, a pieței sau soluțiile ce le poate oferi în domeniul tehnic sau financiar în timpul negocierilor.

2. Caracteristicile personale - un sumum al calităților și abilităților personale.

De exemplu, eu aș dori ca un negociator să aibă următoarele caracteristici:

- să aibă aspirații înalte;
- o prezență agreabilă;
- creativitate;
- cu o exprimare clară și coerentă;
- bun ascultător;
- hotărât;
- cu o minte disciplinată;
- bună toleranță în cazul frustrărilor;
- fără pasiuni deosebite;
- să îi placă negocierile;
- să fie încrezător în forțele proprii.

3. Motivația - de multe ori negociatorii acționează independent și atunci au nevoie să fie încrezători în forțele și în calitățile proprii pentru a le susține în fața oricărei autorități. El trebuie, de asemenea, să aibă un caracter care să tindă spre nivelul mediu în cele trei aspecte: realizări, afiliere și putere.

4. Vârsta negociatorului poate fi la rândul ei un element important privind selecția. În timpul primelor etape ale carierei stilul de viață individual este caracterizat de acțiuni competitive, unele accente de idealism și încercarea de a se impune propria poziție. De aceea, caracteristic acestei perioade ar trebui să fie câștigarea experienței.

Ultimele etape ale carierei sunt caracterizate în schimb de o prea mare toleranță pentru punctele de vedere ale Celorlalți și creșterea înclinării către scopurile "cosmice" și sociale. În cazul în care se adoptă astfel de acțiuni în cadrul negocierilor ele sunt într-o proporție mai mare sortite eșecului.

Între aceste etape - inițială și finală - există o perioadă în care atât experiența cât și energia sunt la niveluri înalte, iar negociatorii găsesc o înaltă satisfacție în a-și face bine treaba.

Evident, această vârstă poate varia de la o persoană la alta, dar pentru majoritatea oamenilor ea se situează între 33 și 50 de ani, astfel încât vârsta optimă care trebuie luată în considerație pentru selecția negociatorului este 33-50 ani.

După alegerea negociatorului următorul aspect al managementului personal este *pregătirea* acestuia.

Pregătirea inițială a negocierilor, presupunând un produs și cunoștințe tehnice adecvate, va trebui să acopere:

1. Structura organizației și procedurile utilizate;
2. Regulamentele interne și cele legale ce guvernează negocierile;
3. Abilitățile de bază pentru negocieri.

În practică, mulți negociatori pleacă de la ipoteza că se poate învăța din experiența proprie sau a celorlalți membri ai echipei de negociatori. În procesul de negocieri este posibil să se concentreze această experiență și să se facă pregătirea noilor negociatori prin studii de caz, ori teoretic, dar se învață mult mai mult din realizările și greșelile proprii sau din observarea modului în care acționează colegii. Apoi aceasta se mai obține din analiza unor negocieri deja încheiate, din analiza comportamentului colegilor, dar și a celor cu care au negociat.

Evident, se poate câștiga experiență și din analiza altor negocieri, dar va rămâne necesitatea unor experiențe-test, adică de a se duce efectiv tratative.

Pregătirea este importantă și pentru negociatorii cu experiență iar aceasta va constitui cel de-al treilea aspect al managementului personal și anume *motivarea* negociatorilor experimentați.

Nici un negociator nu va fi motivat dacă nu simte că are un salariu adecvat, un birou pe măsură, o mașină potrivită. În toate evaluările, cât este de “adecvat” depinde de standardul pe care și l-a construit fiecare negociator. Acest standard este influențat de ceea ce crede el despre evoluția pieței și a prețurilor, de ceea ce consideră a fi standardul altor persoane aflate într-o situație asemănătoare.

Asemenea elemente extrinseci nu sunt suficiente pentru a-l motiva (vezi referința 15); ele sunt doar simpli factori care îl pot demotiva, în cazul în care nu sunt satisfăcuți.

O motivare pozitivă a sa depinde și de anumite elemente intrinseci, cum ar fi cele ce urmează:

Satisfacția provenită chiar din negocieri.

Va fi satisfăcut să conducă o negociere grea și să se întoarcă acasă cu un rezultat cât mai bun; în consecință, este bine să i se încredințeze sarcini dificile.

Recunoașterea realizărilor obținute de către șeful său.

Trebuie să i se arate clar că rezultatul obținut este satisfăcător (evident, în cazul în care este adevărat)

Recunoașterea realizărilor de către ceilalți.

Faceți publice rezultatele obținute de negociator. Aceasta se face nu prin “Tocmai am câștigat o afacere importantă”, ci prin “X a realizat această afacere pentru noi”.

Satisfacția personală derivă din faptul că negociatorul își știe recunoscute rezultatele muncii de către organizație, dar și din acordarea unei anumite responsabilități și a unui grad de libertate care îl va motiva și îi va da satisfacție.

Evoluția individuală - este bine să i se dea șansa de a realiza afaceri noi și interesante.

Dezvoltare individuală - trebuie să i se acorde șansa de a întâlni și alți negociatori și să discute cu ei probleme comune sau deosebite. Va fi încurajat să se afirme la simple seminarii de lucru sau discuții despre succes și eșec. I se vor acorda cel puțin 3 zile pe an în care să-și reîmprospăteze cunoștințele.

Astfel sperăm că managerul va alege un bun negociator, va face totul pentru a-l motiva că acesta va fi bine pregătit. Aceste elemente vor descrie și o parte a modelului relațiilor ce trebuie să existe între șef și negociator.

9.4.2 Managementul relațiilor

O importanță deosebită pentru managementul relațiilor dintre manager și negociator o are:

- modul în care se împart responsabilitățile între ei;
- modul în care se împarte autoritatea între ei;

- maniera în care stabilesc obiectivele comune.

Prima cerință este ca managerul și negociatorul individual să aibă puncte de vedere similare în ceea ce privește sarcina negociatorului; adică ce trebuie să facă, responsabilitățile și împuternicirea pe care o are, procedura de planificare și revizuire a activității.

Într-un anumit sens, aceasta nu este decât o specificare a slujbei.

Dar nu toți negociatorii au o asemenea specificare, și chiar atunci când o au, aceasta poate fi o simplă bucată de hârtie. Pentru a o face operațională ea trebuie să reflecte stilul de acțiune al organizației și stilul în care vor fi conduse negocierile.

Într-o organizație birocratică, negociatorul trebuie să aibă o specificare exactă a responsabilităților și limitelor de împuternicire. Acestea vor fi pregătite de specialiști în domeniul personalului, experți în stabilirea specificațiilor atașate slujbelor și autorizate de către manager. Vor fi prezentate clar, cu un anumit grad de formalitate și revizuite în mod periodic. Astfel, ele vor deveni “învelișul” modului în care va acționa negociatorul.

În cazul unei organizații mai democratice, această specificare a atribuțiilor este utilizată într-o manieră diferită. Ea va fi utilizată ca un “unguent” al relațiilor dintre negociatori și alte persoane, în mod special cu șeful. Poate fi comparată cu o discuție în automobil între manager și negociator despre responsabilitățile fiecăruia, despre nivelul de împuternicire pe care îl are fiecare și despre aria în care responsabilitățile și autoritatea sunt comune.

O asemenea discuție poate duce la o înțelegere reciprocă între manager și negociator. Odată ce s-a realizat această înțelegere, chiar funcția specificării atribuțiilor a fost în mare parte realizată.

Separat de utilizarea anumitor mijloace, specifice caracteristicilor propriei organizații, pentru a face mai bine înțelese responsabilitățile și autoritățile fiecăruia, managerul trebuie să stabilească și *obiectivele* negocierii.

Definirea acestor obiective pentru o negociere particulară este o responsabilitate delicată a managerului, de altfel ca și modul în care se face împărțirea responsabilității între el și negociator.

Pe de o parte, negociatorul trebuie să apere interesele organizației prin obținerea celei mai bune afaceri posibile.

Pe de altă parte, echipa de negociatori trebuie să aibă un anumit grad de flexibilitate și trebuie să fie motivată prin libertatea de a-și stabili ea însăși o parte a obiectivelor ce trebuie atinse.

Modul în care se va rezolva această dilemă trebuie să reflecte stilul de lucru al organizației. O parte a teoriei dedicate acestei probleme este axată în mod particular pe diferențele de tipuri de conducere. La una din extreme este tipul de lider care păstrează totul pentru sine, iar la cealaltă extremă este liderul care este foarte deschis în privința delegării de autoritate. Între aceste extreme găsim 6 stiluri de conducere diferite:

Spune - cei care spun celor din subordine tot ceea ce trebuie să facă.

Arată - cei care spun ce să facă și de ce.

Test - cei care verifică dacă ceea ce gândesc este corect.

Consultare - cei care se consultă cu subordonații înainte de a lua o decizie.

Comun - deciziile sunt luate în comun.

Delegare - delegă autoritatea și îi ghidează doar pe ceilalți membri în luarea deciziilor.

Similar, putem recunoaște aceste stiluri la liderii echipelor de negociatori. Obișnuința de a lucra într-un stil sau altul depinde de organizație, deoarece atât managerul cât și negociatorul - în

cazul unor relații normale - vor înțelege și vor accepta acel stil particular. Delegarea de împuternicire în cazul unor obiective stabilite va trebui să reflecte un mod normal de acțiune.

Dacă stilul organizației este “spune”, atunci managerul trebuie să-i spună negociatorului ce obiective să realizeze.

Dacă stilul este “delegare”, atunci managerul va avea o discuție generală cu negociatorul în legătură cu scopul negocierilor și îi va lăsa responsabilitatea de a-și stabili obiectivele și țintele.

Organizațiile ce se găsesc în centrul acestui spectru - cum sunt cele de genul “test” sau “consultare” - vor găsi util să stabilească responsabilitatea pentru obiectivele fixate, folosind în același timp distincția sugerată anterior între scop, obiective individuale și ținte. De exemplu:

- definirea scopului este responsabilitatea comună a managerului general și a liderului echipei.
- definirea obiectivelor individuale se face de către liderul echipei care se va consulta cu managerul și cu membrii echipei.
- definirea țăintelor se face de către echipă împreună cu liderul ei.

Relațiile dintre manager și negociator sunt foarte importante pentru o conducere efectivă. În acest paragraf am sugerat adoptarea unor măsuri ce pot pune de acord puncte de vedere diferite în ceea ce privește responsabilitatea, autoritatea și în particular, modul în care se stabilesc obiectivele pentru negocieri.

9.4.3 Managementul organizațional

Experiența ne-a arătat că în multe cazuri indivizii se pot găsi în relații conflictuale unul cu celălalt. Aceste conflicte derivă din scopuri diferite, din nevoi diferite sau din experiența și un mod de a privi lucrurile diferit.

Posibilitatea existenței unui conflict crește într-una din următoarele condiții:

1. Separare geografică.

Dacă vom împărți o echipă chiar bine pregătită în două și îi vom trimite să negocieze în localități diferite, atunci după câteva săptămâni cele două jumătăți nu se vor mai înțelege ca înainte.

2. Diferența de stres.

Drama negocierilor poate să vină și din rutina activităților zilnice desfășurate în cadrul organizației. Există diferență și în formele stresului ce derivă din drama sau rutina ce pot anticipa conflictul.

Tocmai de aceea managerul trebuie să ia măsuri pentru a asigura colaborarea dintre grupul de negociatori și echipa de acasă. Aceste măsuri necesare pentru echipa care lucrează sub presiune sunt:

1. Asigurarea faptului că ambele părți recunosc responsabilitatea și autoritatea comună.

Se vor utiliza în acest scop discuții pentru înțelegerea specificării atribuțiilor între negociatori și echipa de acasă într-o manieră similară celor dintre negociatori și manager.

2. Stabilirea unui sentiment general de ”proprietate” a negocierilor.

Jocuri și negocieri

Se va implica și echipa de acasă în recunoașterea problemelor, a posibilităților de acțiune și a obiectivelor negocierilor.

3. Asigurarea îndeplinirii speranțelor celorlalți.

Echipa de acasă trebuie să lucreze împreună cu negociatorul în planificarea negocierilor.

4. În cazul unor negocieri extinse, se vor asigura contacte directe și frecvente cu echipa de acasă.