

fac parte integrantă din jocul negocierii. Altfel spus, cacealmaua face parte din regulile jocului. O negociere dură poate fi cinstită dacă negociatorii buni fac sau ignoră falsele declarații „amiabile” și manifestă o sănătoasă lipsă de încredere în oponent. După ce jocul va fi fost tranșat, adepții școlii de poker îl vor admira și chiar îl vor stima pe oponentul care a reușit să-i păcălească printr-o cacealma. Dacă tactica lui a fost legală și conformă cu regulile jocului, ei îl vor admira pe oponentul care i-a dus de nas, dar vor jura în barbă că la următorul joc vor fi mai abili și mai puțin creduli. În jocul negocierilor, ambele părți vor putea recurge la manipulare și la cacealmale. Desigur, întotdeauna există un risc major : dacă oponentul răspunde cacealmalei printr-un refuz categoric, printr-un ultimatum credibil sau prin părăsirea mesei tratativelor, jocul este definitiv pierdut. Cine nu riscă nu câștigă.

Să lămurim lucrurile : școala de poker crede în lege și în regulile jocului. Nu este permis să ascunzi cărțile, să te înțelegi cu alți jucători de la masă sau să retragi miza. Totuși, este permis să-ți păcălești adversarii în legătură cu cărțile pe care le ai în mână. În ultimă instanță, pokerul este un joc cinstit, legal și moral.

Dar, uite că mă iau cu vorba și-mi uit interesele. Voiam doar să aduc un argument în favoarea acestui nou volum. Voiam să te influențez cumva să-l iei cu tine. Dacă aș avea aievea acest argument, mi-ar fi fost ușor. Dar așa... grea treabă ! Mi-e teamă că poți trăi la fel de bine și fără cartea asta. Ba chiar pot pune pariu că, de nu vei citi aceste pagini, nu se va întâmpla nimic rău. Decizia are culoarea ta.

Zâmbetul fluture pe chipul tău și inimă ușoară !

Autorul

CAPITOLUL I

Stilul personal și strategia de negociere

„Puterea fără Morală este o crimă,
dar Morala fără putere este o utopie.”

(Blaise Pascal)

Adesea, simbolul negocierilor este o strângere de mână amicală. Oricât de amicală însă, ea *confruntă* două palme, față în față. Impactul lor poate fi *concesiv* ca o mângâiere, dar și *agresiv* ca o menhină. Când o mână-i rănită sau firavă, reflexul de conservare ne îndeamnă să n-o întindem oricum și oricui. O facem doar când avem garanția că evităm trauma, armonizând stilul și forța strângerii mâinilor cu oponentul.

Afișând cele mai cooperante atitudini, ca și palmele care strâng inegal, negociatorii se vor confrunta și amiabil, și ostil la masa tratativelor. În spatele celor mai îngerești intenții, negocierea rămâne o competiție inevitabilă. Fie o luptă aspră între *adversari*, fie o întrecere sportivă între *parteneri*, fie câte ceva din amândouă, tot competiție rămâne. Oricum ar face, părțile vor negocia acele zone de conflict, în care nevoile lor, interesele lor sau opiniile lor se contrapun.

Totuși, atitudinea și predispozițiile cu care negociatorii se aruncă în competiție, fie ca adversari, fie ca parteneri, contează enorm pentru ambianța și rezultatul negocierilor. Dincolo de miza și de contextul negocierilor, natura profundă a competiției care ia naștere între negociatori poartă amprenta adâncă a stilului personal de negociere al jucătorilor care se confruntă la masa tratativelor.

Orice negociator va juca teatru într-o măsură oarecare, dar îi va fi greu, chiar imposibil, să adopte un stil de negociere total opus personalității și caracterului său. Chiar un actor de talia lui Robert de Niro, care joacă superb pe gangsterul dur și psihopat, ar avea probleme în rolul lui Romeo, ca să nu mai vorbim de cel al Julietei.

Înțelept ar fi ca oricine-și propune să ajungă negociator să înceapă prin a-și cunoaște stilul personal de negociere. Puternicul negociator, Guy Cabana (2005, p. 109) afirmă că prima „lege a negociatorului” este aceea de a se cunoaște pe sine însuși. Altfel, când nu știi ce vrei, celălalt nu va ști ce să-ți ofere. Negociatorul care nu-și cunoaște propriul stil are dificultăți și cu identificarea stilului oponentului de dincolo de masă. Chiar dacă, mai devreme sau mai târziu, stilul ne trădează pe toți.

Obiectivul acestui capitol constă în identificarea stilului personal de negociere și a strategiei de negociere potrivite cu acest stil.

■ Jocul ultimatumului

Bântuie o falsă credință după care negociatorii puternici obțin ce-și doresc mai cu seamă prin agresivitate, duritate, neînduplecare, manipulare și viclenie. Marii negociatori susțin exact contrariul; succesele durabile sunt obținute de negociatorii onești, concilianți, răbdători și concesiivi, care știu să ia, dar și să dea. În situații negociabile, majoritatea oamenilor se dovedesc rezonabili. Când sunt tratați onest și corect, răspund mai curând cu onestitate și corectitudine.

Elocvent în acest sens este celebrul joc al ultimatumului, un test în care majoritatea oamenilor probează o nevoie funciară de corectitudine.

Jocul ultimatumului

Imaginează-ți că te afli în bar, în autobuz, în parc sau altundeva, lângă un străin. Tocmai vine cineva către voi și îi întinde străinului o bancnotă de 100 de lei. Apoi, vă spune la amândoi :

„Dacă reușiți în 30 secunde să cădeți de acord asupra modului în care împărțiți suta între voi, veți păstra fiecare cât v-ați înțeles. Cu două condiții ultimative :

- străinul va face o singură dată oferta lui, cuprinsă între 0 și 100 de lei ;
- dumneata accepți sau refuzi ferm, tot o singură dată”.

Așadar, nu aveți voie să vă tocmiți. Dacă nu vă înțelegeți, nici unul nu primește nimic. Este posibil ca, după prima rundă, străinul să mai primească încă 100 de lei și jocul va putea continua. Ce vei face dacă străinul oferă 5 lei și păstrează 95 ? Dar dacă oferă 20 și păstrează 80 ?

Foarte probabil, vei considera că merită să pierzi câteva zeci de lei, pentru a apăra corectitudinea. Studiile făcute cu jocul ultimatumului arată că, majoritatea oamenilor oferă 40% din sumă. În mod obișnuit, ofertele mai mici de 20 % sunt refuzate (pentru detalii, vezi Shell, 1999, p. 87).

▣ Modalități de soluționare a unei confruntări

Cele mai multe dintre confruntările non-negociabile de natura războaielor, luptelor, turnirurilor și duelurilor cavalești sau chiar a întrecerilor și luptelor sportive, dispun doar de alternativa victorie-înfrângere. Spre deosebire de acestea, confruntările negociabile la masa tratativelor dispun de mai multe opțiuni decât simpla alternativă victorie-înfrângere. Totuși, numărul modalităților de soluționare a competiției rămâne și în acest caz limitat. Practic, pot fi considerate distinct cel puțin următoarele cinci *modalități de soluționare a unei confruntări* :

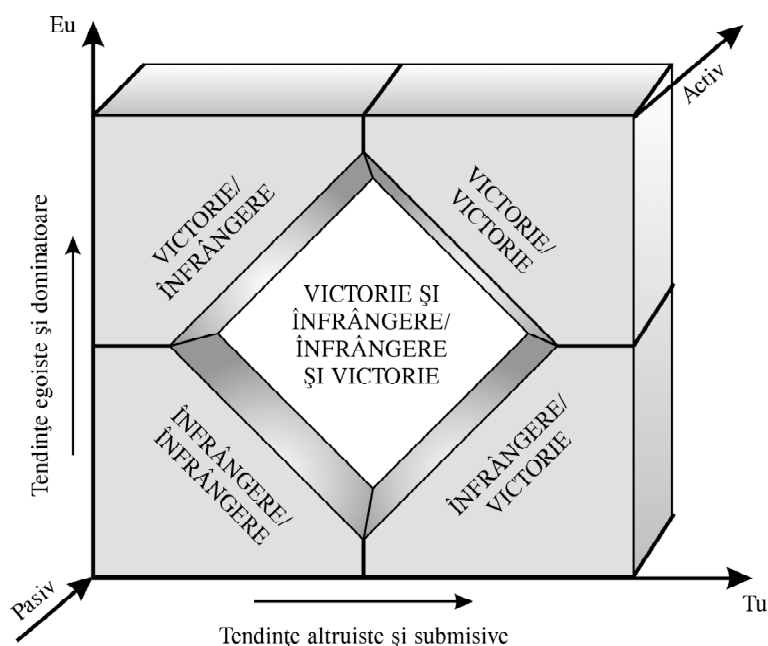


Figura I.1. Modalități de soluționare a unei confruntări

Prima modalitate de a obține victoria pare fermă, dar implică un risc major ; atât timp cât încă nu-i definitiv anihilat, adversarul va dușmăni pe învingător, adesea răzbunându-se. Victoria este efemeră și înșelătoare. Din păcate, această manieră de a obține victoria este inevitabilă în confruntări de genul războaielor, conflictelor ireductibile și chiar în competițiile sportive cu un singur câștigător posibil. În negocierea afacerilor, acest gen de confruntare ia forma *jocurilor cu sumă nulă*, în care un jucător poate câștiga numai dacă altul pierde.

Desigur, astfel formulate, modalitățile de soluționare a unei negocieri sugerează mai curând lupte armate și întreceri sportive, decât tranzacții comerciale și înțelegeri diplomatice nonviolente. Reformulate în limbajul uzual în lumea afacerilor și raportate la doi negociatori, să zicem Eu și Tu, aceleași modalități de soluționare a negocierii ar putea arăta astfel :

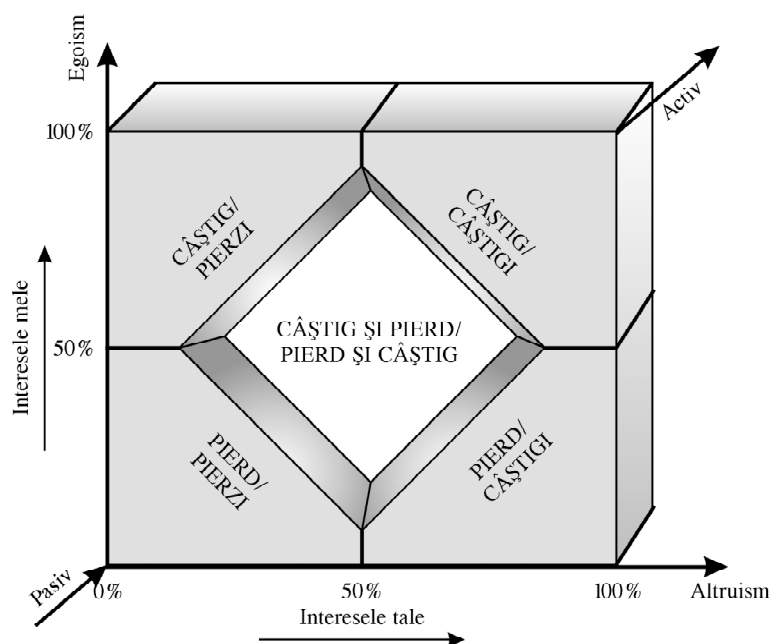


Figura I.2. Modalități de soluționare a unei negocieri

Prima modalitate rezolvă competiția negocierilor prin atitudini și comportamente *Competitive*, în ceea ce mă privește. Eu sunt un negociator *Alfa*, care se comportă agresiv, ca un luptător dur. Poate chiar sunt un gen de Buldozer. Te percep ca pe un adversar, pentru care nu am prea mult respect și care trebuie îngenuncheat. Vreau victoria cu orice preț pe socoteala ta, fără a fi preocupat de nevoile tale. Orice lovitură mi se pare permisă. Rezultatul negocierilor va fi măsurat mai curând prin mărimea pierderilor pe care le voi provoca victimei.

A doua modalitate rezolvă competiția prin atitudini și comportamente *Concesive*, în ceea ce mă privește. Eu sunt un negociator *Omega*, care prețuiește prea mult relația cu tine. Poate că sunt docil, slab, fricos, timorat, ezitant, naiv, obosit, beat sau excesiv de altruist. Pe scurt, poate că sunt un Papă-lapte, ușor de călcat în picioare. Îmi lipsește încrederea în forțele proprii și sunt gata să capitulez

aproape fără luptă. Mă supun voinței tale pentru că mi-e teamă de tine sau te respect prea mult. Ulterior, mă voi învinovăți, dar în timpul negocierilor primul meu impuls va fi acela de a nu te supăra prea tare. Rezultatul negocierii va fi măsurat prin satisfacția pe care ți-o ofer spre a salva relația cu tine, cu orice preț.

A treia modalitate rezolvă competiția dintre noi prin atitudini și comportamente de *Compromis*. Ne percepem ca parteneri și adversari totodată și căutăm o soluție rapidă, nu neapărat cea mai bună, dar una echitabilă și acceptabilă pentru amândoi. Accentul cade pe evitarea pierderilor, inclusiv a pierderii timpului, dar și pe salvarea relației noastre. Negocierea va păstra relația noastră amiabilă și va evita pierderile, chiar dacă nu-l satisface în cel mai înalt grad pe nici unul dintre ei. În final, fiecare are sentimentul că a obținut „destul”.

A patra modalitate rezolvă competiția prin atitudini și comportamente de *Cooperare*. Ne percepem ca parteneri și căutăm împreună cele mai bune soluții reciproc avantajoase. Accentul cade pe efortul de a învinge problema și nu pe acela de a învinge adversarul. Rezultatul negocierii va fi cel mai bun posibil pentru amândoi.

A cincea modalitate eludează confruntarea prin atitudini și comportamente de *Evitare*. Este situația cea mai dureroasă în care voi rămâne pasiv și voi pierde relația cu tine. Voi pierde și vei pierde tot ceea ce am fi putut câștiga.

■ Stilul personal de negociere

Negociatorii se pot percepe deopotrivă ca parteneri și adversari, funcție de tipul de relație dintre ei, de nevoile care-i împing unul spre celălalt, de caracterul lor și educația pe care au primit-o, de stările emoționale pe care le traversează, de respectul pe care și-l poartă, de încrederea în sine și încrederea unuia în celălalt, de puterea de care dispun, de atitudinea față de compromisuri și de încă multe, multe altele. Pe parcursul negocierii, unele dintre aceste elemente sunt variabile în mișcare, dar altele rămân relativ stabile. De pildă, balanța puterii se dezechilibrează într-un sens sau altul,

dar caracterul negociatorului rămâne același. Stările emoționale se pot schimba ; calmul face loc furiei sau invers, dar temperamentul va rămâne neschimbat.

Toate aceste elemente care rămân relativ stabile țin de stilul personal de negociere și de personalitatea profundă a negociatorului. *Stilul personal de negociere sintetizează caracterul și personalitatea negociatorului, atitudinile și convingerile sale profunde, opiniile, obiceiurile și năravurile pe care le adoptă spontan atunci când intră într-o situație cu potențial de conflict și caută o soluție negociată împreună cu oponentul.*

Stilul personal de negociere este mai curând atitudine, pre-dispoziție și comportament spontan, decât strategie premeditată. Vocea, tonul, privirea, expresia facială, mișcarea involuntară sau postura trupului sunt doar câteva indicii care-l trădează, dincolo de voința și gândirea conștientă, care aruncă măști peste fața ascunsă a personalităților noastre.

Spre deosebire de strategie, care este o linie de acțiune premeditată, stilul se manifestă dincolo de controlul gândirii lucide. Funcționează inconștient când spunem ceva de genul : „Nu știu ce s-a întâmplat... *parcă n-am fost eu*”, „N-am vrut să spun asta, dar... n-am vrut să fac asta, dar... m-a luat gura pe dinainte, m-am purtat copilărește..., mi-am ieșit din fire...etc.” Să fim serioși ! Cum adică „n-am fost eu ? !”.

Desigur, stilul personal de negociere acoperă o mare varietate de caractere și comportamente umane, iar oamenii sunt adesea năucitor de diferiți unul de altul. Totuși, ghidându-ne după tipologia modalităților de soluționare a competiției numită negociere, vom putea izola distinct chipul și înfățișarea stilurilor care se potrivesc cu cele cinci modalități de soluționare a competiției dintre negociatori :

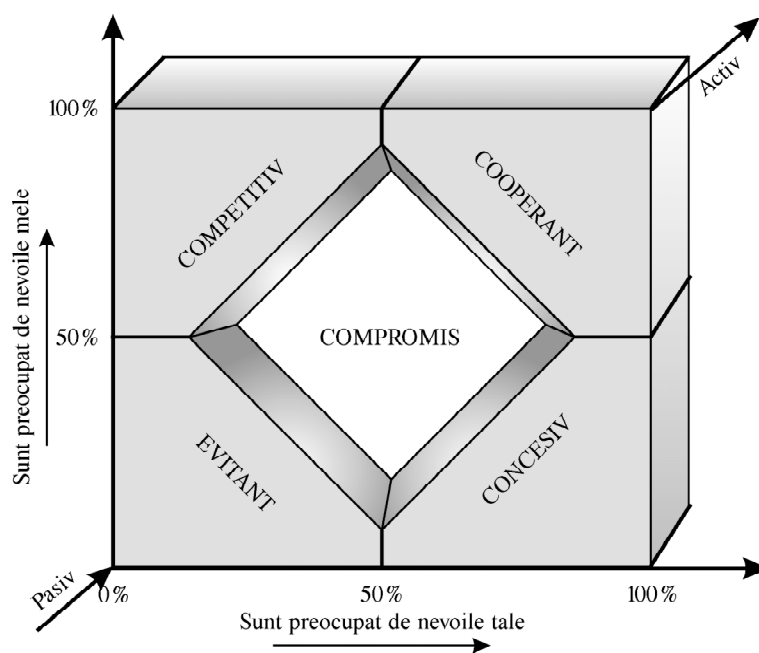


Figura I.3. Stiluri de negociere

Pentru a te recunoaște și a te regăsi mai mult sau mai puțin în unul sau altul dintre aceste cinci stiluri principale de negociere, vom proceda la un joc imaginar, construit după o superbă idee sugerată de „cel mai mare profesor de negocieri al națiunii americane” (Shel, 1999).

■ Cine trece râul înot ?

Vei participa la un concurs ciudat și te vei gândi cu sinceritate care stil de joc se potrivește mai bine cu propria-ți personalitate. Vor fi zece jucători care nu se cunosc între ei, aflați pe cele două maluri ale unui râu ; cinci pe un mal față în față cu alții cinci, pe malul celălalt. Tocmai sosește și juriul, într-o barcă pe firul apei. Președintele juriului ajutat de o portavoce comunică regulamentul concursului :

„Vom oferi un premiu de 10.000 de lei primilor doi jucători care-și vor convinge vecinul din fața lor să se arunce în apă și să treacă râul înot pentru a-și strânge mâinile”.

Imaginează-ți că ești unul dintre cei zece jucători. În fața ta, pe celălalt mal, se află persoana căreia trebuie să-i strângi mâna. Fie o convingi să treacă râul și vei primi premiul, fie treci râul și va primi ea premiul. Jucătorul pe care nici nu-l cunoști va câștiga 10.000 de lei pentru că ai trecut înot până la el. Va împărți oare premiul cu tine? Poate da, poate nu, poate va păstra partea leului.

Acum, vă uitați unul la altul. Fiecare dintre voi se întreabă ce-i de făcut. Oprește-te din citit și închide o clipă ochii! Care este primul tău impuls? Care va fi comportamentul pe care-l vei adopta? Dacă nu te miști repede, nici unul dintre voi nu va câștiga nimic. Să vedem acum în care din următoarele stiluri te vei regăsi.

▣ Evitant

Cel mai comod răspuns ar fi să nu faci nimic. Nu negociezi și nici nu sari în apă. „N-am chef să fac chestia asta” ai putea spune, gândind că-i doar o farsă de prost gust, că nu merită efortul, că-i un joc idiot, că n-ai nici o șansă etc. Este comportamentul tipic de evitare al persoanei care se eschivează sau ezită, din comoditate sau de frica riscului și a confruntării. Poate că nu știi să înoți și te temi că nu mai ajungi pe malul celălalt. Evitarea este adesea calea celor lipsiți de abilități. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *evitant*.

▣ Competitiv

Să zicem că ești un tip bătaios și ambițios, cu adevărat dispus să te joci cu focul și să riști pentru a scoate din joc mai mulți bani decât ceilalți și, în mod cu totul special, mai mult decât oponentul din fața ta, pe celălalt mal. Îi vei striga oponentului: „Sari în apă și vino să ne strângem mâinile! Voi împărți banii cu tine”. După aceasta, vei rămâne ferm pe malul tău, așteptând oponentul să treacă râul înot. Vei putea chiar minți, spunând că nu știi să înoți sau că ești rănit. Nu te vei da în lături de la nici un tertip. Dacă trucul va funcționa, vei câștiga premiul și vei decide singur cât îi vei da celuilalt. Asta dacă

vei da ceva. În orice caz, vei păstra partea leului. Simți ferm nevoia de a controla negocierea și de a-ți impune autoritar punctul de vedere personal. De ce n-ai face asta cu un fraier care s-ar putea arunca imediat în râu? Vei deschide negocierea cu pretenții mari și nu vei ezita să recurgi la amenințări și ultimatumuri. Dacă oponentul ezită, te vei preface că nu-ți pasă și că ești gata să lași totul baltă. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *competitiv*. Ar putea fi chiar un fel de Buldozer.

▣ Concesiv

Cel mai rapid tip de răspuns ar fi acela în care nu mai pierzi timpul cu tocmeala și sari în apă. Treci râul și strângi triumfător mâna vecinului din fața lor. El va câștiga premiul pentru că te-ai mișcat repede. Va fi oare dispus să-l împartă corect? În fond, nici nu-l cunoști. Păcat! Te-ai străduit atât ca să rămâi la mila lui. Acesta este stilul concesiv, al negociatorului excesiv altruist, care cedează ușor, rezolvând și problema celuilalt. Când alegi să negociezi și să faci afaceri cu oamenii având același stil, vei fi răsplătit. Vor face ceea ce și tu ai face în locul lor. Din păcate, atunci când vei avea încredere în oameni de un egoism excesiv, competitivi și lacomi, va trebui să te mulțumești doar cu o strângere de mână. De la ei, vei primi puțin sau nimic. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *concesiv*. Ar putea fi chiar un fel de Papă-lapte.

▣ Compromis

Foarte probabil, ai putea propune un compromis echitabil și rapid. Vei striga partenerului că-i oferi jumătate din premiu dacă trece el râul. S-ar putea ca dânsul să-ți ceară același efort. Vei solicita ferm tot atât cât ai cere dacă ai trece dumneata râul. Partenerul va jura pe ce are mai sfânt că va împărți premiul la doi. Ce vei face acum? Stai să te tocmești sau sari imediat în apă? Dacă vei considera cererea lui justă și vei trece râul, înseamnă că ai căzut la o învoială rezonabilă și ai o înclinație certă spre compromis. Ai simțul dreptății și cauți un acord care menține bunele relații și nu pe cele care aduc un avantaj mai mare. Compromisul este calea corectă care împarte

diferența dintre negociatori. Câștigi jumătate și pierzi ceea ce ar putea fi mai mult de atât. Nu ești nici Buldozer, nici Papă-lapte. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament ; stilul său personal este *compromisul*.

▣ Cooperant

Cea mai tare abordare a problemei va cere și cea mai mare disponibilitate la efort și risc, dar și înzestrarea și abilitățile cele mai performante din partea ambilor jucători. Un partener leneș, cârcotaș sau lipsit de abilități va putea da totul peste cap. Din acest motiv, dacă vei adopta această abordare creativă, care cere și imaginație și încredere și abilități performante, vei prefera să îți alegi partenerul cel mai înzestrat și mai cooperant totodată. Să admitem că ai talentul rar de a alege partenerul potrivit pentru performanță. Îi vei cere să rămână locului și te vei arunca în valuri pentru a-i strânge mâna pe malul său. Apoi, veți trece împreună râul în sens invers și vă veți strânge mâinile și pe malul tău. Mai înainte ca ceilalți să se dumească, împreună cu partenerul tău, veți fi câștigat deja ambele premii puse în joc, câte 10.000 de lei de fiecare. A câștiga împreună maximum posibil înseamnă într-adevăr a coopera la cotele cele mai înalte. În loc să caute o modalitate de a împărți un singur premiu, partenerii vor crea împreună o cale prin care vor câștiga fiecare câte 10.000 de lei. Aceasta este, desigur, calea celor aleși. Pentru tangoul perfect, va fi nevoie de doi performeri care cooperează. Doi dintre cei zece jucători de pe ambele maluri vor adopta poate întocmai acest comportament ; stilul lor personal este *cooperarea*. Vei remarca poate că atunci când timpul este limitat și ceilalți se vor mișca repede, acest stil ar putea să nu fie cel mai indicat.

Să ne oprim acum și să medităm cu toată sinceritatea ! Care dintre cele cinci comportamente ți se pare a fi cel mai potrivit cu felul tău de a fi și a acționa în situația descrisă ? Poate că nu-i chiar unul singur ; ți se potrivesc două sau chiar trei, dar nu toate. Două dintre ele sau cel puțin unul pare cu totul străin firii tale. Ți-ar plăcea, desigur, să te regăsești în stilul cooperant, dar trebuie să ții seama de faptul că el cere talente, performanțe și hărnicie la cote înalte, accesibile doar câtorva dintre noi. Vei mai remarca poate și

faptul că maximumul de câștig personal se poate obține și cu stilul competitiv, dar în condiția în care partenerul este dominat total și după ce trece râul înot rămâne cu mâna goală. Competitivii pot avea succes total, dar sunt duri și provoacă resentimente și vendete. Personal, constat că un mare număr de studenți se aruncă pe acest stil. Le place să câștige totul, dar într-o zi vor plăti scump pentru asta.

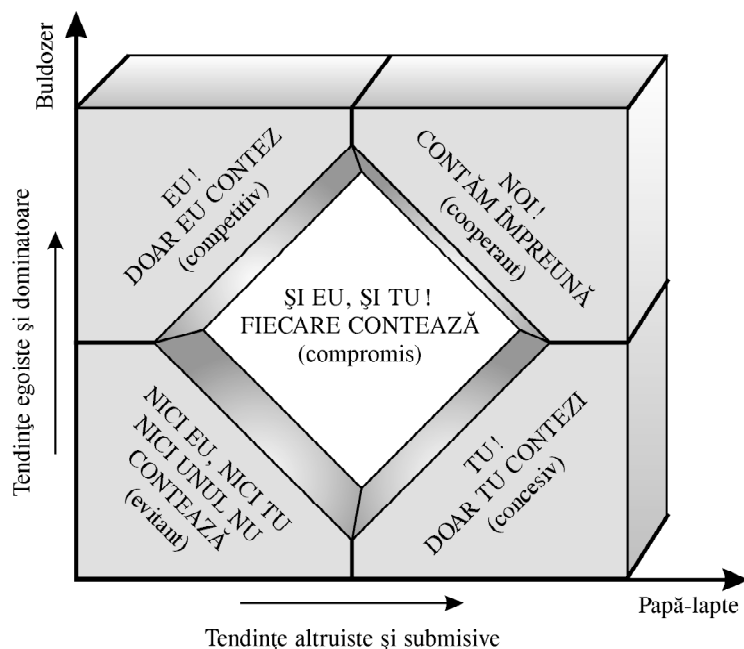


Figura I.4. Atitudinea interpersonală asociată stilului de negociere

Indiferent ce răspuns găsești acestei provocări, va rămâne între noi. Dacă răspunzi cinstit și îți identifici adevăratul stil, atunci trebuie să-i rămâi credincios și să fii tu însuți. Cu el vei obține cele mai bune rezultate accesibile. Un stil care nu ți se potrivește ar fi ca o haină de împrumut; ori te strânge în spate, ori îți atârână mânecile ca o sperietoare.

■ *Rezistă față în față !*

În vârtejul negocierilor, lucrul cel mai important este acela de a controla propriul comportament și nicidecum comportamentul oponentului. O probă imediată a stăpânirii de sine avem în orice confruntare interpersonală, fie și banală, în limbajul trupului. La modul propriu, când spunem despre un negociator că este „bine înfipt pe picioare”, avem în vedere postura și echilibrul său. La figurat, lăsăm de înțeles că este un tip de neclintit sub aspectul personalității și caracterului. Bine clădit fizic înseamnă și stabil în plan psihic. Fiind „cu picioarele pe pământ”, va fi greu de dezechilibrat cu un truc sau „ghiont” emoțional minor.

Un prim indiciu al stabilității negociatorului, la nivelul limbajului trupului, privește controlul centrului de greutate al corpului, aflat în apropierea coloanei vertebrale, mai jos de linia ombilicului. Un exercițiu simplu ca un joc de copii stimulează conștientizarea și antrenamentul acestuia.

Antrenamentul nr. 1 **„Bine înfipt pe picioare”**

Jocul propune analogia negocierii cu o aparent copilăroasă confruntare între oponentii plasați față în față, la distanța brațelor întinse. Ei se vor dezechilibra unul pe altul prin lovituri înșelătoare ale palmelor, care împing sau evită fulgerător impactul palmelor celuilalt. Două linii de demarcație între jucători, trasate la vârful picioarelor, vor împiedica invazia teritoriului și dominarea prin forță brută. Fie un arbitru, fie jucătorii înșiși vor ține scorul punctelor reușite prin dezechilibrări repetate ale adversarului.

La finalul jocului de 3-4 minute, vom mulțumi oponentului fără cuvinte.



Scopul jocului este acela de a ne obișnui cu ideea că, atunci când negociem față în față, prima grijă va fi aceea de a ne concentra asupra propriului comportament, asupra propriului corp, în permanentă căutare a unui centru interior de stabilitate psihică și greutate corporală. Păstrând propriul echilibru interior putem regăsi forța și siguranța prin care să „facem față altuia” exprimând puterea fără să dominăm sau să fim dominați.

Jucătorul care stă mai bine pe picioare are șanse mai mari să fie un negociator stabil și echilibrat emoțional. Fleacuri, dar știi ce mult contează! În negocierile cotidiene, inteligența emoțională este mai utilă decât cea cognitivă, academică.

▣ Cooperant *versus* competitiv

În spatele celor cinci stiluri fundamentale de negociere se află o primă clasificare elementară, care se rezumă la doar două stiluri de bază: cooperant și competitiv.

Tipul de negociator mai des întâlnit în filme sau romane este cel competitiv. Duritatea lui, tactica, trucul, pumnul în masă și ultimatumul îl fac spectaculos. Nu este tocmai redarea fidelă a stilului negociatorilor obișnuiți, din practica comercială sau diplomatică. Studiile întreprinse asupra comportamentului avocaților americani (Shell, 2005, p. 16) indică faptul că 65 % dintre ei sunt cooperanți sau concesivi și doar 24% sunt competitivi. În plus studiul relevă clar faptul că negociatorii cooperanți și concesivi sunt incomparabil mai eficienți decât cei competitivi și duri. Raportul procentual este de 75 % la 12 %.

Unii psihologi și psihiatri folosesc termenul *Acordor* pentru personalitatea cooperantă și termenul *Dezacordor* pentru personalitatea competitivă. În psihologia Gestalt și în NLP, ei au demonstrat faptul că există multe moduri în care oamenii pot percepe diferit aceleași obiecte, fenomene, imagini.

Acordorii sau cooperanții sunt persoane cu viziuni predominant pozitive. Ei „văd” mai ales soluțiile care armonizează punctele de vedere ale oponentilor și fac ușor conexiuni între evenimente și oameni. Sunt mai curând optimiști și văd prioritar jumătatea plină a paharului și fața frumoasă a lucrurilor și întâmplărilor.



Ce vezi ?

O vază ?

O vază albă în fața alteia negre ?

Un picior de masă de grădină ?

Două profiluri umane, față în față ?

Patru profiluri, două albe și două negre ?

Un stâlp de balustradă ?

O clepsidră ?

O cupă ? Un pahar ?

O halteră răsturnată ?

Ce simplu, nu-i așa ?

Figura I.5. *Realitatea este o iluzie*

Dezacordorii sau competitivii au viziuni mai curând pesimiste și tendința de a fi critici și neînduplecați. Se îndoiesc ușor de tot și toate, deoarece văd ușor detaliile imperfecte și partea goală a paharului. Poate tocmai de aceea tind în mod funciar să domine și să controleze negocierea și pe oponenți. Dacă nu obțin ce-și doresc, pot abandona relația cu sânge rece.

Practicienii negocierii și ai vânzărilor vorbesc adesea de alte două categorii asociate stilurilor de negociere pe care nu le prea întâlnim în cărți și manuale. Ei spun simplu că dincolo de puterea poziției sociale sau a ierarhiei există negociatori puternici și negociatori slabi. Între ei există diferențe semnificative sub aspectul vitalității, energiei, rezistenței fizice și psihice, tot așa cum există diferențe de gabarit, înălțime sau culoare a ochilor.

■ Reacțiile spontane

Așa cum s-a văzut deja, interacțiunea personalităților năucitor de diferite implicate în negociere pune în permanent pericol relația dintre părți. De aceea, nu-i necesar atât controlul comportamentului oponentului, cât mai ales controlul propriului comportament. A pierde controlul comportamentului propriu înseamnă a cădea pradă unor reacții spontane, dând curs pornirilor instinctuale și impulsive.

În acest caz, nu mai poate fi vorba de alegeri raționale, strategice și tactice, ci de opțiuni spontane și reacții impulsive la acțiunile

surpriză ale adversarului sau la modificarea bruscă a condițiilor de negociere. Reacția spontană este altceva decât o linie de acțiune rațională sau o schemă tactică selectată premeditat, adaptată în raport cu situația și adversarul. Nu mai lasă loc pentru o tehnică de comunicare eficace, pentru o capcană retorică sau un truc psihologic de manipulare. Practica negocierilor și literatura de specialitate dispun de un întreg arsenal de tactici, trucuri și scheme care funcționează prost sau nu funcționează deloc sub impactul destabilizator al reacțiilor spontane.

Reacția spontană este o descătușare bruscă a furiei, a fricii, a disperării sau bucuriei. Poate lua forma unui exces de autoritate, a unui atac brutal la persoană, a unui abandon prematur și nejustificat, dar și a unei concesiuni generoase sau a unei capitulări umile, tremurând de teamă.

Când suntem confrunțați cu situații conflictuale, manifestăm tendința firească de a reacționa impulsiv, fără să mai gândim (Ury, 1994). Când oponentul atacă dur, lovește sub centură, sfidează, uneltește, minte, se încăpățânează, ridică tonul sau trăneste cu pumnul în masă, este greu să mai judecăm lucid și detașat, dar ușor să cădem pradă unei reacții spontane. Patru genuri extreme de reacții spontane ar merita un scurt comentariu, adică :

- ataci sau întorci lovitura (Buldozer) ;
- cedezi rapid și capitulezi fără condiții (Papă-lapte) ;
- eviți, fugi, abandonezi prematur, rupi relația și lași totul baltă (Evitant) ;
- taci și înghiți politicos, reprimând sau ignorând suferința (Delicat).

■ *Buldozerul*

Primul gen de reacție este caracteristic stilului competitiv, persoanelor agresive și vindicative. Stilul lor de abordare și relaționare se bazează pe atac, contră și răzbunare. Negociatorul manifestă tendința de a-și satisface interesele proprii, fără a ține seama de interesele oponentului. În acest scop, folosește toată puterea de care dispune, toate căile și mijloacele care duc la înfrângerea oponentului, privit ca potențială victimă. Relația ca atare este privită ca o competiție cu un singur câștigător posibil.

Buldozerul calcă în picioare sau răspunde atacului cu un contra-atac, plătind cu aceeași monedă, după legea talionului (ochi pentru ochi, dinte pentru dinte). Dacă sunt Buldozer și partenerul a strigat, strig. Dacă a spart, sparg. Dacă a dat, dau. Dacă a înjurat, înjur ș.a.m.d. Comportamentul Buldozer este efectul violent al tendinței inconștiente de a evita durerea eșecului. Este un comportament activ, energetic, dar un fel egoist de a gândi relația în termeni de victorie-înfrângere. Buldozerul crede că cineva nu poate să câștige, fără ca altcineva să piardă.

Uneori, ce-i drept, atacul sau riposta puternică intimidează și pun capăt confruntării. Din nefericire, prea rareori atacul dur sau riposta violentă sunt suficiente pentru a convinge oponentul să se oprească. De cele mai multe ori, conduc la escaladarea conflictului, la confruntare dură și zadarnică. Atacul și contraatacul deteriorează bunele relații dintre parteneri. În plus, învingătorul prin violență trebuie să se ferească de învinsul care nu va respecta un „acord” care nu ține seama de interesele și orgoliile sale. Învinsul de astăzi este învingătorul de mâine.

Stilul excesiv competitiv este numit *Buldozer* pentru că demolează ușor și construiește greu. Buldozerul este veșnic gata să spună ceva de genul : „Nu. Ba nu ! Nu sunt de acord. Eu am dreptate. Te înșeli. Ascultați-mă pe mine ! Este așa cum vă spun eu. Eu decid ce trebuie făcut”.

■ *Papă-lapte*

Al doilea gen de reacție spontană este caracteristic stilului concesiv, persoanelor care se supun și cedează prea ușor. Capitulează fără luptă și fără condiții. Se fac mici pentru că adversarii par mari și tari. Papă-lapte este submisiv sau pasiv și cedează fără luptă. Merge pe mâna adversarului. Îi dă deplină satisfacție, fără să ceară nimic în schimb. Înghesuit în corzi, cade repede de acord. În mod normal, capitularea fără condiții nu înseamnă doar înfrângere, ci și frustrări și regrete ulterioare : „Am cedat prea ușor. Măcar dacă luptam și eu !”. Ocazii și afaceri bune sunt ratate. Negociatorul care nu se „bate” este etichetat ca prea concesiv și slab de înger. Un Papă-lapte își spune adesea că este ultima dată când mai cedează. Intimidat de

comportamentul autoritar, atacul violent sau de crizele de furie ale oponentului, se îmbată cu iluzia că este ultima dată când se mai întâmplă așa. Dar nu face altceva decât să creeze un precedent care va încuraja alte isterii ulterioare. Este ca și cum ar da unui tigru „ultima” bucată de carne, convins că, după asta, tigru va deveni vegetarian.

Acest comportament reactiv, lipsit de putere și autoritate personală este tipic pentru stilul de negociere excesiv de concesiv. „Negociatorul” gen Papă-lapte a ajuns din eroare într-o astfel de postură. Mai poate fi vorba de comportamentul persoanelor care nu au tăria să spună „Nu”, atunci când nu poate fi vorba de „Da”. Sau invers. Papă-lapte deschide gura să spună „Nu” și iese „Mda”. În plus, perdanții care cedează fără luptă devin resentimentari.

Papă-lapte cedează pasiv și moale, prea ușor de convins, depozitat și demolat. Cade ușor de acord și face concesii fără să ceară nimic în schimb. Este gata oricând să spună ceva de genul : „Da. De acord. Cum vrei tu. Ai dreptate. Mă înșel. Voi țin cont de tine, de nevoile tale și nu de ale mele. Mda. Bine mai spuneți ! Așa este”.

■ *Evitantul*

Al treilea gen de reacție emoțională spontană privește comportamente de evitare și abandon prematur. De regulă, se manifestă prin ruperea bruscă a relației cu persoana sau cu firma dificilă. Prin fugă și neimplicare, evitantul evită înfrângerea, dar și victoria. Nu se impune agresiv ca un Buldozer, nu se supune umil ca un Papă-lapte, dar nici nu cooperează până se ajunge la o soluție. Nu-și impune propria soluție, dar nici nu acceptă soluția oponentului. Nu luptă, nu impune, nu cedează, ci evită sau se retrage.

Evitantul încetează să mai discute, să mai asculte, să mai lupte. Pleacă bosumflat, se retrage prematur din conflict. Dacă este vorba de o afacere, el reziliază contractul. Dacă este vorba de familie, divorțează. Dacă este vorba de slujbă, demisionează. El evită persoana dificilă sau schimbă subiectul dificil înainte de a găsi o soluție. Trece pe glumă. Se declară obosit etc. Abandonează negocierea mai înainte de obținerea unui acord bun sau rău.

Într-o confruntare negociabilă, fuga nu ajută pe nimeni. Cel abandonat ajunge să vorbească la pereți. Cel care se retrage fizic sau

emoțional din conflict nu mai are nici un cuvânt de spus și nici un control asupra a ceea ce se va întâmpla. Urmare abandonului său, relația se rupe, măcar temporar, iar problema se complică și mai mult. Fie sub aspect financiar, fie sub aspect emoțional, efectul abandonului poate fi grav: un client mai puțin, o căsnicie distrusă, o carieră ratată. În plus, luând-o mereu de la un capăt, Evitantul riscă să nu mai ajungă niciodată la celălalt. Găsește ușor un scenariu de ratare.

Există desigur destule situații în care retragerea, abandonul și fuga pot fi soluțiile bune. Este înțelept să te retragi, atunci când conflictul nu te privește cu adevărat, când miza este mică și subiectul fără importanță, când nu ai nici o șansă să rezolvi ceva sau când ai altceva mai bun de făcut. Evitantul abuzează de „Lasă-mă în pace! Îmi iau jucăriile și plec!”.

■ *Delicatul*

Un al patrulea gen de reacție spontană este aparenta lipsă de reacție a persoanei care se preface că este de acord sau se supune fără convingere. Spune un „Da” prefăcut. În sinea sa, nu cedează. Teama de ruptură ia aparența delicateții și politeții, mascând sau reprimând manifestările de contestare și reproș în direcția adversarului. Persoana delicată și politicoasă respinge ideea de conflict, datorită unui refuz interior de a lua act de existența sa. Pentru că păstrează doar aparența relației amiabile și calme, cu orice preț, se încarcă inevitabil cu frustrări și resentimente, care răbufnesc ulterior.

Nu-i rău să facem asta atunci când este în joc o relație bună, încă fragilă, care poate fi salvată dacă optăm pentru tact, politețe și delicatețe, în detrimentul declarațiilor dure, cuvintelor grele și aspre sau a adevărului brutal sau dureros.

A reprima suferința generată de un conflict ascuns cu partenerul înseamnă a deschide un conflict interior, alimentat de prefăcătoria de a nu lua în seamă aspectele dureroase și injuste ale relației. Oare putem face orice de dragul relației sau de dragul armoniei și prieteniei cu partenerul? Fără îndoială, răspunsul este „Nu”. Dacă taci și treci cu vederea ceea ce este neplăcut sau dureros pentru tine, adversarul nu va putea ști ce se întâmplă. El nu va avea de unde să

afle ceea ce se petrece cu tine și nu va conștientiza faptul că greșește față de tine. Îl condamnă în taină, dar îl suportă cu delicatețe, discreție și răbdare, de dragul relației și al liniștii, dar el nu știe acest lucru și nu poate face nimic pentru a-și schimba comportamentul. Când se întâmplă așa, ești *complice la greșeala sa*, la fel de vinovat cât dânsul, pentru că nu-i dai șansa să se îndrepte. Delicatețea și politețea excesivă nu trebuie să ne împiedice să spunem lucrurilor pe nume.

*
* *

Aceste patru tipuri de reacții spontane trebuie privite mai curând ca manifestări impulsive extreme, necontrolate de gândirea lucidă. Nici vorbă de comportamente raționale, bazate pe etica și logica relaționării interumane. Ele nu sunt rezultatul unor decizii elaborate de cortex, ci au mai curând o determinare hormonală și viscerală. Oricare dintre ele poate fi întâlnită la oricare dintre noi, în diverse situații și relații. Una sau alta poate fi dominantă în comportamentul unor persoane. Reacțiile spontane, trebuie pe cât posibil reprimate. Mai întâi, este necesară conștientizarea lor ca atare. Apoi, sub controlul rațiunii, prin exercițiu repetat, pot fi depășite sau diminuate. Reacțiile spontane pot face inutilă alegerea premeditată a unor strategii și tactici de negociere. Toată strategia și tactica pot fi date peste cap de excesiva implicare emoțională. Din păcate, prinși în vârtejul confruntărilor, scăpăm prea adesea de sub control reacțiile spontane.

▣ Evaluarea stilului personal de negociere

Pentru a identifica stilul personal de negociere și înțelege mai bine legătura sa cu alegerea strategiei de negociere potrivite pentru fiecare dintre noi, vom propune un test de evaluare a stilului de relaționare și negociere. Ideea testului nu ne aparține. Testul a fost doar reconstruit prin exerciții repetate cu studenții, de-a lungul anilor, printr-un proces de calchiere, adaptare și reformulare, pornind de la clasificarea și testul atitudinii față de conflict, elaborate de Kenneth Thomas și Ralph Kilmann (1974). Testul poate fi achiziționat pe Internet. În ceea ce ne privește, l-am aproximat indirect, după Jean

Hiltrop și Sheila Udall (Hiltrop ; Udall, 1998, pp. 29-33) și alți autori (de pildă, Shell, 2005, pp. 355 și 356).

Antrenamentul nr. 2

Testarea stilului personal de negociere

Din galeria persoanelor importante pentru tine, vei alege una de care te leagă o relație consistentă și durabilă, dezvoltată pe poziții de egalitate și simetrie. Va fi o persoană cu care împarți deopotrivă bune și rele. În timp ce vei evalua enunțurile din tabelul de mai jos, te vei regăsi împreună cu acea persoană în fel de fel de situații conflictuale de viață autentică, mari și mărunte, la școală, muncă, competiție, distracție, excursie, familie, anturaj și orice alt cadru de referință, în care ai negociat cu ea.

În fața conștiinței tale și a partenerului(ei) de relație, vei fi responsabil(ă) de evaluarea onestă a celor 45 de enunțuri din tabel. Ele sunt relevante pentru comportamentul adoptat spontan în relație, în situații cu potențial de conflict.

De fiecare dată când evaluezi un enunț, te vei raporta măcar la câteva împrejurări reale, ilustrative pentru conținutul său. După cum enunțul se potrivește mai puțin sau mai mult cu atitudinea și comportamentul tău, va fi apreciat cu o notă de la 1 la 10 :

- 1, pentru aprecierea „Fals 100 %”, adică : „Dezacord total” sau „Niciodată” ;
- 10, pentru aprecierea „Adevărat 100 %”, adică : „Acord total” sau „Întotdeauna”.

Textul aflat în capul primei coloane a tabelului („Atunci când intru în dezacord/conflict cu acea persoană...”) vizează toate enunțurile din tabel și, practic, trebuie repetat în gând, înaintea fiecărui enunț. Nota acordată fiecărui enunț va fi înscrisă în cifre, de la 1 la 10, în căsuța corespunzătoare din scala de răspuns. Restul căsuțelor din linia enunțului rămân goale.

Ai șansa să afli unele informații utile despre comportamentul tău în relație !



Tabelul I.1. Evaluarea enunțurilor

ENUNȚUL		Dezacord Acord (1 – 10)
Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană ...		
1	Tac și ascult cu răbdare, „în papucii ei”, până-i înțeleg punctul de vedere.	
2	Reușesc să schimb repede subiectul dificil sau dezagreabil.	
3	Evit persoana ; o rup cu ea, copil bosumflat care-și „ia jucăriile și pleacă.	
4	Trec la amenințări și represalii, fiindcă nu-mi place să fiu pe locul doi.	
5	Retrăiesc eu însumi emoțiile și sentimentele sale.	
6	Altruist(ă) cum sunt, las de la mine și vin în întâmpinarea nevoilor sale.	
7	Renunț repede la poziția mea. În fond, cel înțelept cedează.	
8	Mă țin tare ; prefer să fiu mai curând „lupul” decât „mielul”.	
9	Mă concentrez pe deosebirile dintre noi, pe aspectele în care nu cădem de acord.	
10	Mă calmez și stabilesc cât mai exact toate punctele de acord și dezacord.	
11	Las de la mine, ca să lase de la ea, până cădem „la pace”.	
12	Mă mai prefac că sunt de acord ; tac și înghit ca să evit scandalul.	
13	Nu mă las până găsesc cea mai bună soluție pentru noi, amândoi.	
14	Apelez la un arbitru, persoană neutră care să dea dreptate unuia sau altuia.	
15	Caut rapid o soluție din care fiecare câștigă și pierde câte ceva.	



ENUNȚUL		Dezacord Acord (1 – 10)
Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană ...		
16	O dau pe glumă ; spun un banc sau aduc ceva vesel în discuție.	
17	Puterea e dreaptă ; cu instinct de strateg, folosesc sursele de putere de care dispun.	
18	Mai întâi, clarific nevoile și dorințele sale, ce vrea cu adevărat.	
19	Nu ezit să mă plâng, să mă tângui, dacă asta poate fi o cale să obțin ceea ce vreau.	
20	Renunț elegant la poziția mea, dar îi dau de înțeles cât de mult sufăr.	
21	Îi dau dreptate, ca să evit cearta ; decât un război drept, mai bine o pace strâmbă.	
22	Fac rapid unele concesii în schimbul altora.	
23	De obicei, soluția propusă de mine se impune de la sine.	
24	Reușesc adesea să amân sau să fac uitate subiectele generatoare de conflict.	
25	Mă mulțumesc cu calea de mijloc ; nu-i cea mai bună, dar protejează relația.	
26	De obicei, soluția pe care cădem de acord e cea propusă de cealaltă persoană.	
27	Merg pe sinceritate totală ; joc cu toate cărțile pe masă, cu orice risc.	
28	În relație, sunt persoana mai generoasă, care spune : „Treacă de la mine”.	
29	Mi se pare normal să fac o delimitare clară între poziția mea și poziția sa.	
30	Înțeleg să renunț la pretențiile mele, dacă face la fel cu ale sale.	
31	Tac și mă retrag. De ce să torn gaz pe foc ? Facă așa cum vrea, dar fără mine !	



ENUNȚUL		Dezacord Acord (1 – 10)
	Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană ...	
32	Mă concentrez pe asemănările dintre noi, pe aspectele în care cădem de acord.	
33	Imaginez tot felul de soluții noi, indife- rent de risipa de timp și energie.	
34	Nu mă las până o conving de logica argu- mentelor mele.	
35	Mă apucă groaza și capitulez ; ca să evit cearta, admit că am greșit, deși...	
36	Cedez imediat. Am adesea un ușor senti- ment de inferioritate ; mă complexează.	
37	În general, lucrurile merg mai bine, dacă le facem după capul meu.	
38	Îmi schimb din zbor planurile și obiecti- vele, dacă n-am nimic de pierdut.	
39	De regulă, nevoile și opiniile mele con- cordă cu ale persoanelor din anturaj.	
40	Cred sincer că destinul hotărăște pentru noi ; știu că nu putem lupta împotriva lui.	
41	Încetez discuția și mă retrag supărat(ă) ; am dreptul să mă mai supăr, nu-i așa ?	
42	Nu reacționez imediat, dar am grijă să i-o coc mai târziu, când nici nu se așteaptă.	
43	De regulă, reușesc să mă impun, prin istețime sau șiretenie.	
44	Caut soluții care împart avantajele și dez- avantajele în mod aproximativ egal.	
45	Mă înfurii sau mă tem, dar rămân funda- mental optimist(ă) ; simt că putem găsi împreună noi și noi opțiuni care vor aduce avantaje comune.	



Urmează tabelul nr. I.2., în care fiecare coloană regroupează enunțurile specifice fiecărui stil de negociere, comunicare și relaționare interpersonală :

- în coloanele „Nr.” sunt înscrise numerele curente ale enunțurilor din tabelul I.1. ;
- în coloanele „P”, vei înscrie punctajul alocat fiecărui enunț.

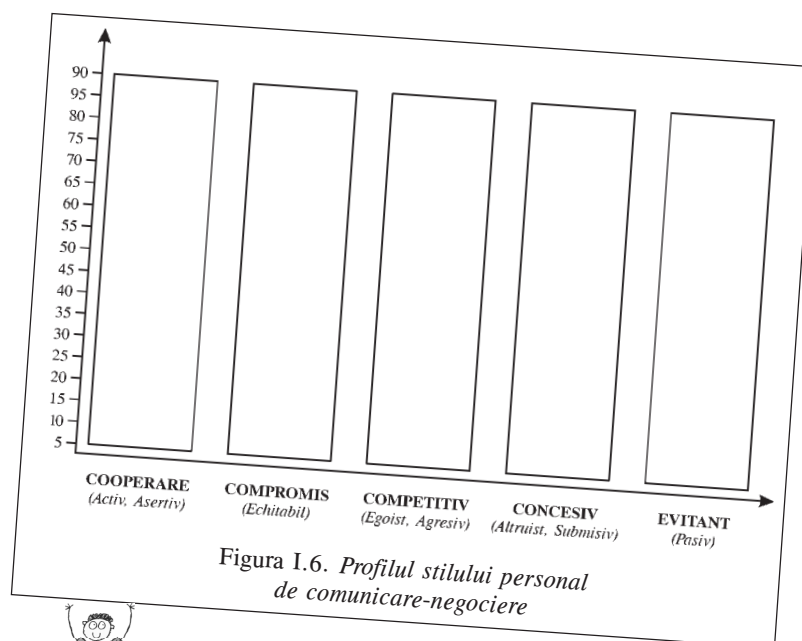
Intensitatea relativă a manifestării fiecărui stil în propriul comportament va fi estimată prin totalul punctelor însumate pe coloana sa.

Tabelul I.2. Grila de evaluare a stilului de negociere

Cooperare		Compromis		Competitiv		Concesiv		Evitant	
Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P
1		11		4		6		2	
5		15		8		7		3	
10		22		9		20		12	
13		25		17		21		14	
18		29		19		26		16	
27		30		23		28		24	
32		33		34		35		31	
39		38		37		36		40	
45		44		43		42		41	
Total		Total		Total		Total		Total	

Urmează graficul din figura I.6., în care vei hașura pe înălțime proporțional cu totalul coloanelor din tabelul I.2. Dacă numărul de puncte cumulat în coloana „cooperare” depășește 80, vei trece surplusul la tipul „Buldozer”(vei face doar un amendament mintal, de vreme ce nu apare în grafic). Suprafața hașurată va indica profilul aproximativ al stilului personal de negociere și relaționare.





■ Alegerea strategiei de negociere

Așa cum s-a putut constata până aici, alegerea strategiei de negociere nu este și nu poate fi o simplă opțiune teoretică sau una tranșată în termeni perfect raționali. Strategia este inerent dependentă de stilul personal de negociere, caracterul și temperamentul părților aflate la masa tratativelor.

În mod inevitabil, strategia aleasă va fi „contaminată” de personalitatea negociatorului, de temperamentul și caracterul său, de valorile morale în care crede, ca și de oponent, conjunctură și miză. Stilul personal se răsfrânge în maniera de abordare a problemei și a oponentului, în maniera de comunicare și în atașamentul față de relație sau față de obiective și miză. Toate acestea influențează alegerea strategiei.

Unele persoane sunt competitive și dominatoare, cu o constantă comportamentală agresivă. Ele percep relația ca pe o luptă care

trebuie câștigată cu orice preț. Alte persoane pot fi mai concesive, dispuse să cedeze din obiective pentru a păstra relația. Unele sunt flexibile și cooperante, altele încăpățânate, inflexibile. Unele au un caracter onest, altele sunt lipsite de scrupule morale. Oameni diferiți au nevoie de strategii și abordări diferite. Alegerea va fi bună în măsura în care omul se potrivește cu strategia. Vom putea spune : omul potrivit la strategia potrivită și reciproc.

În negocieri, mai mult decât oriunde, oamenii caută să obțină ceea ce cred că este „corect, just” și posibil să obțină. Ei văd și aud mai ales ceea ce cred că este posibil să vadă și să audă. Convingerile lor formează un fel de „hartă mentală” a traiectoriei necesar a fi parcurse pe durata confruntărilor. Negociatorul caută drumul către partener, către acord și către obiective, folosindu-se cvasiinconștient de această hartă mentală, ca de una rutieră sau turistică. Totuși, harta mentală nu este chiar drumul sau teritoriul, tot așa cum convingerile despre realitate nu sunt realitatea ca atare. A negocia fără o minimă idee de strategie ar fi la fel cu a șofa fără o hartă rutieră într-un ținut necunoscut. Harta mentală din capul negociatorului este prima idee intuitivă de strategie, bazată pe tendințele comportamentale cotidiene.

■ *Elaborarea unei strategii*

Într-un capitol anterior am văzut că evaluarea situației și alegerea strategiei sunt cheile pregătirii negocierilor. Ele depind de stilul personal al negociatorului, dar și de al partenerului, de miza pusă în joc și de conjunctură. Dacă planul strategic este elaborat prea amănunțit și rigid, iar negocierile iau o turnură neașteptată, greu de anticipat, nu mai dau rezultate pozitive. În astfel de cazuri, negocierile trebuie întrerupte, pentru reexaminarea unei strategii alternative. Cel mai adesea, este utilă alegerea din start a unui plan strategic flexibil, cu mai multe variante ce pot fi adaptate sau abandonate din mers.

▣ *Puncte de sprijin*

Câteva puncte de sprijin în elaborarea strategiei pot fi găsite de negociator în cele mai bune răspunsuri formulate la următoarea listă de întrebări :

- Care sunt obiectivele ce „trebuie realizate” ?
- Care snt obiectivele ce „se doresc a fi realizate” ?
- Care sunt obiectivele ce „se încearcă a fi realizate” ?
- Care sunt punctele tari și punctele slabe ale părților negociatoare ?
- Care sunt criteriile după care vor fi apreciate succesul sau eșecul negocierilor ?
- Care este cea mai bună alternativă la negociere (BATNA) ?
- Care este poziția de retragere din negociere ?
- Ce atitudine și stil de negociere vom adopta în deschidere ?
- Ce stil de negociere va adopta oponentul ?
- Ce tactică se va folosi în stabilirea momentului, locului, echipei și a ordinii de zi ?
- Ce întrebări trebuie adresate în prima fază ?
- Ce atitudine probabilă va adopta partenerul ?
- Ce întrebări probabile va pune partenerul ?
- Ce fel de răspunsuri, ce tip de replici va da negociatorul acestor întrebări ?
- Care sunt sursele de putere de care dispune negociatorul ?
- Care sunt sursele de putere de care dispune partenerul ?
- Cine va declara primul poziția de deschidere a negocierilor ?
- Care va fi poziția de deschidere declarată de negociator ?
- Sunt suficiente argumente în sprijinul acestei poziții ?
- Ce informații lipsesc încă și unde trebuie căutate ?

■ *Etape de parcurs*

Chiar dacă toate întrebările de mai sus își află răspunsuri pertinente, strategia nu este încă articulată. O anumită eșalonare în timp și o minimă disciplinare în conținut sunt necesare în construcția strategiei. Având doar un caracter orientativ și consultativ, o astfel de disciplinare a procesului de elaborare a strategiei ar putea ține seama de următoarele câteva etape :

1. Stabilirea obiectivelor (mizelor) este punctul de plecare (și, deloc paradoxal, și cel de sosire) absolut obligatoriu în elaborarea unei strategii. În paralel cu formularea obiectivelor, se desfășoară o amplă campanie de culegere de informații privind piața, partenerii, mediul de afaceri, concurența etc.

Pe baza informațiilor obținute, obiectivele sunt formulate concret și precis. Uneori, se admite o marjă de manevră care să țină seama de obiectivele partenerului. De pildă, dacă cineva negociază cu patronul o creștere de salariu și formulează obiectivul : „Voi obține o creștere cât mai mare posibil”, nu va ști cu adevărat pentru ce anume să se bată. Practic, nu va avea un obiectiv clar definit. În schimb, dacă va spune : „Voi obține o creștere de 15%”, va ști în mod precis și punctual ceea ce vrea să obțină.

2. Descompunerea procesului de negociere în faze cu obiective intermediare, care apropie treptat obiectivul final, ar putea fi a doua etapă. De pildă, dacă obiectivul final este creșterea salariului, fazele intermediare ar putea fi :
 - a) provocarea unei întâlniri „întâmplătoare”, pentru cunoaștere reciprocă și personalizarea relației cu patronul ;
 - b) întrevedere oficială, cu prezentarea de idei sau proiecte utile firmei, pentru a obține o recunoaștere profesională ;
 - c) provocarea unei întrevederi informale, pentru a testa relația și a aduce în discuție preocuparea pentru o slujbă mai bine plătită, fără a solicita explicit creșterea salariului ;
 - d) o perioadă de așteptare a unei posibile oferte de creștere a salariului din partea patronului ;
 - e) obținerea unei întrevederi oficiale în care se va cere explicit majorarea de salariu etc.
3. Identificarea acțiunilor tactice care ar putea concretiza strategia este faza ce urmează. În această etapă, fără scrupule și prejudecăți, pentru fiecare fază a strategiei sunt înșiruite tehnici, tactici sau șiretlicuri care pot sprijini atingerea obiectivelor intermediare. Conținutul acestei etape privește identificarea oricăror căi și mijloace care pot asigura realizarea obiectivelor. Aici, intră în discuție și sursele de putere de negociere, locul, momentul, echipa, contextul, sistemul de alianțe etc. De pildă, se poate cere o mărire de 19%, pentru a păstra o marjă de manevră până la obiectiv (15%). Se mai poate alege ziua de naștere pentru a adresa cererea sau restaurantul preferat al patronului etc.
4. Evaluarea șanselor de succes ale acțiunilor tactice și alegerea celor mai eficace dintre ele este faza care se impune aproape de

la sine. În această etapă se estimează capacitatea lor de a genera efecte pozitive. Acțiunile tactice sunt ierarhizate în ordinea eficacității lor. Sunt eliminate cele slabe și păstrate cele tari. Pentru cazurile în care unele tactici eșuează sau devin inadecvate, se prevăd tactici alternative, de rezervă. De pildă, dacă apelul la sentimente și la relația cu patronul nu dă rezultate, se poate avansa amenințarea cu demisia și invocarea unei alte oferte de serviciu, reale sau imaginare.

5. Simularea sau testarea strategiei de negociere poate fi o altă etapă necesară înainte de trecerea efectivă la acțiune. Simularea și testarea se pot face cu ajutorul unui prieten sau coleg, cu implicarea unor echipe, cu ajutorul unui calculator sau chiar cu creionul pe hârtie. Pot fi trecute în revistă cele mai mici detalii ale parcursului proiectat al negocierilor, pentru a detecta erorile și a le corecta. Dacă rezistă testelor și îndoielilor, strategia poate fi considerată definitivă și devine un plan, un proiect gata de pus în aplicare.

Teoretic, începând cu primul contact al părților negociatoare, „armatele intră în coliziune”. Ca urmare, strategul se retrage și face loc tacticianului.

Practic însă, în negocieri, strategul rămâne încă în joc, alături de tactician. Strategia ca atare se concretizează progresiv prin înlănțuirea acțiunilor tactice. Treptat, se conturează succesul sau eșecul strategiei. Atunci când o strategie eșuează, se construiesc alte și alte strategii, până la atingerea sau abandonarea obiectivului. Uneori, sunt rulate două sau mai multe strategii (Planul A, Planul B etc.) și nici una nu conduce la obținerea unor rezultate acceptabile.

Exemplu :

O schiță sumară a strategiei de negociere a unei creșteri salariale cu patronul s-ar putea contura prin următoarele câteva elemente :

- Obiectivul : „Creștere salarială de 15%”.
- Argumentația : se construiește după obținerea a cât mai multe informații privind situația financiară a firmei, nivelul salarizării, excesul sau deficitul de personal, biografia și personalitatea patronului, comportamentul său cotidian și în cazuri similare anterioare, starea sufletească de moment etc.

- Faze și obiective intermediare : punctele a), b), c), d) și e) de la etapa a doua din elaborarea strategiei ;
- Acțiuni tactice :
 - prima întâlnire : la un cocktail, după semnarea unui contract avantajos pentru firmă ;
 - alte întâlniri : solicitarea unei întrevederi oficiale, alternate cu abordări surpriză, aparent „întâmplătoare”, exact la sfârșitul unei mese bune ;
 - lansarea de zvonuri privind tentanta ofertă de serviciu, făcută de concurență ;
 - solicitarea finală : în ziua de naștere a patronului (sau propria zi de naștere) ; se solicită 19%, pentru a dispune de o marjă de manevră de 4%
- Surse de putere de negociere : recunoașterea profesională, personalizarea relației, apelul la sentimente, amenințarea cu demisia etc.

■ Stil și strategie de negociere

Într-un paragraf anterior, am prezentat un test de evaluare a stilului personal de negociere, fără a fi furnizat suficiente indicii în sensul interpretării sale. Am pretins, tot în acel paragraf, că ar exista o strânsă legătura între tipul de strategie preferat de un negociator oarecare și stilul său personal de negociere. În mod deliberat, am amânat atât explicitarea aceluia test, cât și argumentarea afirmației privind legătura dintre stil și strategie. A venit timpul să ne lămurim.

Mai întâi, poziționăm într-un sistem de două axe trei tendințe comportamentale extreme pe care oamenii le adoptă în mod mai mult sau mai puțin spontan în situații conflictuale, pentru că ele țin de structura personalității lor, de temperament și de caracter :

- tendința de a fi competitiv, pe care o reprezentăm pe verticala unui sistem de două axe ;
- tendința de a fi concesiv, pe care o reprezentăm pe axa orizontală ;
- tendința de a evita sau abandona prematur, pe care o plasăm la originea sistemului de două axe.

Reprezentarea grafică rezultată din încrucișarea și suprapunerea celor trei tendințe este redată în figura următoare.

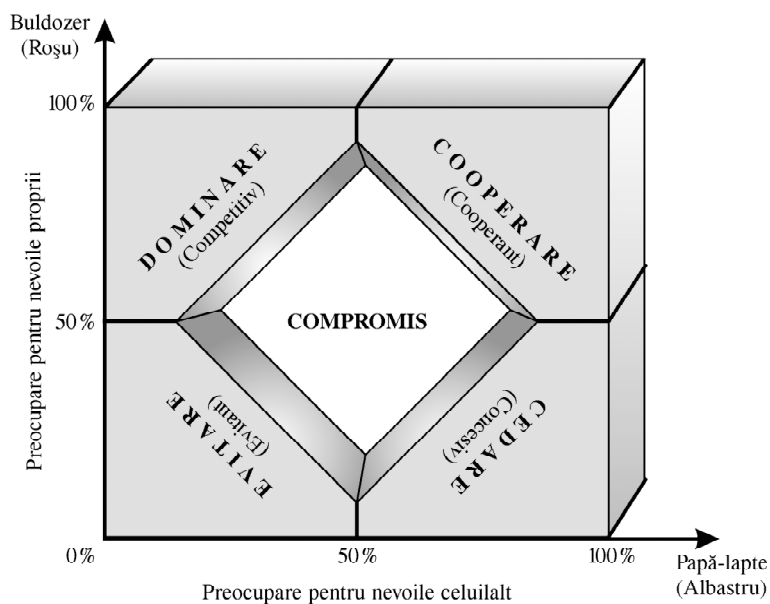


Figura I.7. Strategii și stiluri de negociere

În linii mari, stilul personal de negociere și, în asociere cu el, strategia de negociere corespondentă, se vor încadra în una sau câteva dintre următoarele categorii : COOPERARE, COMPROMIS, COMPETITIV (Dominare), CONCESIV (Cedare) și EVITANT (Evitare, eschivă).

■ *Dominarea*

Din analiza graficului se poate constata că, de-a lungul axei verticale, se regăsește tendința crescătoare de a adopta atitudini și comportamente competitive, până la tipul Buldozer.

Când această tendință este slabă, în sensul că persoana evită angajamentul, nu se implică și nu luptă pentru a se impune sau fuge pur și simplu, părăsind arena de confruntare, avem de-a face cu atitudini și comportamente de evitare.

Pe măsură ce atitudinile competitive se intensifică, comportamentele pregnante sunt cele de dominare, autoritate, agresivitate.

Stilul de negociere începe treptat să se bazeze pe atac, contră și răzbunare, pe tendința de a satisface doar interesele proprii, fără a ține seama de oponent. În ipostaza de dominare, persoana folosește toată puterea de care dispune, toate căile și mijloacele care conduc la înfrângerea adversarului : bani, alianțe, manipulare, farmec, inteligență, poziție etc.

Negocierea și relația sunt privite ca o competiție cu un singur câștigător posibil. Buldozerul și autocratul nu înțeleg să câștige, fără ca oponentul să piardă. Recurg cu ușurință la atac dur sau ripostă violentă. Uneori, atacul sau riposta puternică vor intimida și vor pune capăt confruntării. De cele mai multe ori, vor conduce la escaladarea conflictului. Strategia de *dominare*, în stil competitiv, demolează ușor și construiește greu.

Strategia de *dominare* și stilul *competitiv* sunt totuși oportune atunci când :

- avem de-a face cu adversari agresivi și neîndurători ;
- se impune, de urgență, o acțiune rapidă și decisivă ;
- partea adversă este gata să profite fără scrupule de orice încercare de compromis ;
- avem dreptate și putem proba acest lucru (în justiție, de exemplu) ;
- nu există nici o altă posibilitate de a ajunge la „acord”.

În această optică, negocierea este distributivă și pune față în față doi adversari. Devine o confruntare de forțe, în care doar una dintre părți trebuie să câștige. Orice concesie pare un semn de slăbiciune. Orice atac reușit pare un semn de putere. „Acordul” nu va ține seama de interesele oponentului și va fi cu atât mai bun cu cât va lovi mai dur partea adversă. Într-o astfel de negociere, rezultatul va fi determinat de raportul de forțe al părților aflate în conflict.

Consecința cea mai rea a unui acord încheiat în astfel de condiții este aceea că părțile dezavantajate nu vor fi dispuse să îl respecte. Vor încerca fie să recupereze handicapul, fie să se răzbune. Tehnicile de negociere folosite în negocierea distributivă sunt dure și tensionate. Este important să anticipăm sau să descoperim din timp

tacticile agresive ale adversarului, pentru a le face să ricoșeze și să piardă din eficacitate. Între tacticile uzuale, amintim :

- polemica exersată prin contre și deviere sistematică de la subiect ;
- atacul în forță și intimidarea ;
- manevrele *retorice* bazate pe disimulare, mascarea intențiilor, ascunderea adevărului și culpabilizarea adversarului ;
- descalificarea prin rea-credință, prin atac la persoană și prin căderea în derizoriu.

Acest tip de negociere este inevitabil atunci când opoziția de interese este puternică, iar dezechilibrul de forțe este semnificativ.

■ *Cedarea*

Din analiza aceluiași grafic, se constată că, de-a lungul axei orizontale, se regăsește tendința crescătoare de a adopta atitudini și comportamente *concesive*, până la Papă-lapte.

Când tendința este slabă, în sensul că persoana evită angajamentul sau părăsește confruntarea avem de-a face cu atitudini și comportamente de *evitare*.

Pe măsură ce manifestările concesive se intensifică, comportamentele pregnante sunt cele de *cedare*, supunere și capitulare. Stilul de negociere începe treptat să se bazeze pe tendința de a se supune și a satisface doar interesele partenerului, fără a ține seama de cele proprii. În ipostaza de cedare, persoana nu-și folosește toată puterea de care dispune, toate căile și mijloacele de a convinge. Adversarii sunt percepuți ca fiind prea tari și Papă-lapte cedează fără luptă. Dă satisfacție, fără să ceară ceva în schimb. Cade repede de acord, dar acumulează frustrări și regrete ulterioare, când va spune ceva de genul : „Am cedat prea ușor. Trebuia să mai lupt”. Strategia *concesivă*, de cedare poate fi totuși oportună și recomandată atunci când :

- merită să faci concesii pentru a proba generozitate și noblețe ;
- afacerea este mult mai importantă sau urgentă pentru partener, iar gestul generos va fi răsplătit în viitor ;
- ai de apărut o cauză falsă, în care dovezile și probele încep a fi potrivnice, iar o cedare rapidă apare ca elegantă ;

- poziția proprie este amenințată și tot ce se mai poate obține înseamnă doar o diminuare a pierderilor ;
- stabilitatea relației armonioase cu partenerul este mai importantă decât miza punctuală aflată în joc ;
- partenerul este oricum mai puternic și, inevitabil, s-ar pierde mai mult dacă te-ai plasa în competiție cu el.

■ *Evitarea*

La construcția graficului am convenit că, la originea celor două axe, este plasată tendința negociatorului de a se eschiva, a rămâne pasiv, a evita angajamentul în rezolvarea problemei sau de a fugi din arenă și a lăsa totul baltă.

Când lipsește atât tendința de a domina activ și ofensiv, pe de o parte, cât și tendința de a accepta dominarea, de a ceda și capitula, pe de altă parte, avem de-a face cu atitudini și comportamente de *evitare* sau eschivare.

Persoana cu acest stil nu se impune ca un Buldozer, nu se umilește ca un Papă-lapte, nu acceptă compromisul și nici nu cooperează până la găsirea unei soluții.

Adesea, comportamentul de evitare se manifestă și prin ruperea prematură a relației, prin pasivitate sau fugă. Persoana cu acest stil încetează să mai discute, să vorbească, să asculte. Se retrage din relația conflictuală: în afaceri va rezilia contractul, în familie va divorța, la slujbă va demisiona. Abandonează negocierea, înainte de obținerea unui acord. În negocieri, fuga nu ajută pe nimeni. De regulă, retragerea prematură din conflict complică lucrurile.

Stilul evitant este indezirabil, pentru că se manifestă spontan. În schimb, strategia de *evitare*, care este o alegere rațională premeditată, poate fi necesară și oportună atunci când :

- miza este lipsită de importanță ;
- părțile negociatoare sunt total incompatibile ;
- este ceva mai bun de făcut în altă parte, cu alt partener ;
- nu există nici o șansă pentru rezolvarea problemei în discuție ;
- costurile negocierii sunt mai mari decât posibilele ei rezultate ;

- tensiunea dintre părți este prea mare și este nevoie de un *time out* ;
- alți negociatori ar putea rezolva problema mai repede și mai bine ;
- este nevoie de mai mult timp pentru a culege informații și a reconsidera pozițiile de negociere.

■ Cooperarea

În graficul celor cinci stiluri și strategii de negociere, pe bisectoarea unghiului format de cele două axe, în zona cea mai îndepărtată de origine, sunt poziționate situațiile în care caracterul dominator al comportamentului competitiv se combină cu cel concesiv. Persoana cu un astfel de stil se angajează profund în confruntarea cu partenerul. Este competitivă sau concesivă, după cum situația o cere. Preia și cedează succesiv inițiativa și dominanța. Această strategie de negociere este *cooperarea*.

Abordarea conflictului prin prisma cooperării are în vedere atât atingerea obiectivelor proprii, cât și pe acelea ale partenerului. Persoana care adoptă stilul de cooperare urmărește rezolvarea problemei și menținerea relațiilor între părți. Ea nu acționează numai în interesul propriu, ci și în interesul partenerului de negociere, pe care nu-l percepe doar ca adversar.

Acest tip de abordare conduce ambele părți negociatoare către o soluție de tip *win-win* și necesită, în cel mai înalt grad artă, răbdare, timp, energie și creativitate.

Cei care stăpânesc arta negocierii asertive și cooperante câștigă mai mult și păstrează și relațiile bune. Negocierea devine acel joc de-a „Hai să câștigăm împreună ! ” Oamenii rezonabili înțeleg repede că nu-și pot impune voința în mod unilateral și caută soluții în comun, negociate în cooperare.

Tipul de negociere în care se exercită comportamente de cooperare se mai numește și *negociere integrativă*. Ea respectă aspirațiile și interesele celuilalt, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respect reciproc și tolerarea diferențelor.

Avantajul acestui tip de negociere este că se ajunge la soluții mai bune, mai durabile, părțile se simt mai bine, iar relațiile se

consolidează. Ambele părți câștigă și susțin soluția sau acordul încheiat. Negocierea integrativă creează, salvează și consolidează relațiile interumane și de afaceri, pe termen lung. Fiecare dintre părțile negociatoare își modifică obiectivele și ajustează pretențiile în sensul rezolvării intereselor comune.

Această optică de negociere nu ocolește stările conflictuale, ci le depășește. Climatul negocierilor este caracterizat de încredere și optimism, iar acordul, odată obținut, are toate șansele să fie respectat.

Tacticile specifice se bazează pe reciprocitatea concesiilor (termene de livrare mai scurte contra unor plăți imediate, spre exemplu).

Principial, strategia de negociere bazată pe cooperare este recomandată oricând, oriunde. Practic însă, ea se justifică în cel mai înalt grad atunci când :

- miza este prea importantă pentru a se recurge la compromis ;
- acordul realizat în urma negocierii are nevoie de implicarea tuturor părților pentru a fi susținut și pus în practică ;
- situația este complexă sau delicată și cere atât menținerea relațiilor, cât și găsirea celor mai bune soluții pentru atingerea obiectivelor ;
- acordul necesită o muncă de echipă, pe o perioadă lungă de timp ;
- obiectivul este unul comun, obținut prin integrarea unor puncte de vedere diferite.

■ *Compromisul*

În sfârșit, am ajuns la cea mai frecventată strategie de negociere. În graficul stilurilor și strategiilor de negociere, pe bisectoarea unghiului format de cele două axe, în zona mijlocie a acesteia, sunt poziționate situațiile în care caracterul autoritar și dominator al Buldozerului se combină și echilibrează cu cel concesiv de Papă-lapte, la un nivel de angajament mai scăzut decât în cazul cooperării. Persoana cu un astfel de stil nu se angajează profund în confruntarea cu partenerul său, dar ajunge la o înțelegere rezonabilă cu acesta. Soluția găsită, deși nu neapărat cea mai bună, este considerată

satisfăcătoare de ambele părți. Stilul și strategia de negociere se bazează, de această dată, pe *compromis*.

Soluția adoptată prin compromis aduce un câștig redus sau o pierdere limitată (*mini-win-mini-lose*) pentru ambii parteneri, atât sub aspectul obiectivelor, cât și sub cel al relațiilor. Această abordare admite de comun acord faptul că o soluție de tip *win-win* ar solicita prea mult timp și efort din partea negociatorilor.

De altfel, majoritatea diplomaților, negociatorilor și vânzătorilor consideră că negocierea implică întotdeauna o măsură mai mare sau mai redusă de compromis. Acordul la care se ajunge prin negociere apare, de regulă, ca fiind un compromis realist și rezonabil, obținut după principiul consensului.

Compromisul poate fi chiar cel mai potrivit mod de a negocia atunci când :

- miza și obiectivele sunt importante, dar nici una dintre părți nu-și poate permite să pună în pericol relația dintre ele, prin adoptarea unui stil *competitiv*, pentru că relația este la fel de importantă ;
- relația dintre părți este importantă, dar nici una dintre părți nu-și poate permite să sacrifice propriile obiective, prin adoptarea unui stil prea concesiv, pentru că miza este la fel de importantă ;
- partenerii se află în criză de timp sau în situații de urgență, în care este nevoie să ajungă la soluții rapide ;
- oponentii sunt de puteri egale și la fel de hotărâți să-și atingă propriile obiective ;
- este singura alternativă la aceea de a nu ajunge la nici o soluție ;
- este nevoie de a se câștiga timp și liniște prin obținerea unor înțelegeri limitate în timp (un gen de armistițiu pe trei zile, de exemplu).

Analiza stilului și strategiei de negociere în care ne angajăm este întotdeauna importantă. A le cunoaște și evalua din timp înseamnă a prevedea în linii mari comportamentul pe care îl va adopta oponentul și a pregăti propriul comportament, în întâmpinare. Riscul unei rupturi sau riscul de a încheia un acord dezavantajos scade.

▣ Alte abordări ale strategiilor

Strategiile de negociere depind categoric de moralitatea negociaților și natura relației dintre părți. Mai circulă încă povestea unui celebru distribuitor de covoare persane ajuns în faliment datorită manierei ofensatoare în care purta negocierile.

După ce vizitau exponatele și se informau asupra ofertei, clienții erau conduși într-o încăpere special amenajată pentru cocktail. Fără nici o altă formă de persuasiune, în compania altor clienți și în prezența unor animatoare, erau lăsați să decidă asupra actului de cumpărare. Cu ajutorul unor microfoane ascunse și prin niște pereți speciali, potențialii clienți erau vizualizați și comentariile lor ascultate cu atenție. Această „cură” de informare îl plasa pe vânzător în poziția avantajoasă de a putea alege strategia cu care își va întâmpina clienții, după cocktail. Cu cei hotărâți să cumpere, negocia direct și conflictual. Cu cei nedeciși, aplica strategii indirecte și cooperante. Obținea maximum de avantaje în minimum de timp și de la unii, și de la alții.

Metodele sale au fost deconspirate. Cumpărătorii și furnizorii s-au considerat lezați și l-au boicotentat provocându-i falimentul. Întâmplarea atrage atenția asupra eficacității strategiilor. Ne putem întreba ce s-ar fi întâmplat dacă secretul negocierilor sale nu ar fi fost dezvăluit sau dacă alții procedează la fel?

De-a lungul istoriei, tehnologia au adus progrese mijloacelor folosite în confruntare, dar natura conflictelor și bazele strategice și tactice ale rezolvării lor au rămas fundamental aceleași.

În raport cu potențialul de luptă și puterea părților negociatoare, facem încă distincție categorică între strategii directe și strategii laterale, iar în raport cu instrumentarul psihologic utilizat, facem distincție între strategii competitive și strategii cooperante.

▣ *Strategia competitivilor : Victorie – Înfrângere*

Pe inelul lui Genghis-Han era gravată o maximă teribilă : „Puterea e dreaptă”. Este crezul tipic pentru stilul războinicului care împarte lumea între învingători și învinși.

Animat de spiritul barbar al devizei sale, hanul tătar a devastat două continente. Forța brută și iureșul crudei sale armate făceau relația cu restul lumii o competiție crudă, cu un singur câștigător posibil. Desigur, mongolul era războinic, nicidecum negociator. Se voia temut, nu iubit. În *stilul său personal*, o parte câștigă dacă cealaltă pierde.

Judecat rece, stilul mongol pare pe atât de eficace, pe cât de barbar. În fond, obiectivele erau atinse. Puterea calcă în picioare „dreptatea” învinsului. Cine a văzut sau auzit de învingători judecați de învinși pentru crime de război?

Atenție ! Din imperiul lui Genghis-Han s-a ales praful și pulberea. În Altai a rămas cenușa strălucirii de altădată, iar mongolii s-au risipit în patru zări. La scara istoriei, victoria prin forță brută rămâne efemeră și înșelătoare.

O pildă în același registru poate fi cetatea antică, Sparta, cu spiritul său războinic și necruțător cu cei slabi, până la cruzime. Rivala ei, Atena, promova echilibrul și cooperarea socială. Astăzi, din Sparta n-a rămas piatră de piatră, iar Atena este un oraș înfloritor.

Ceea ce se petrece la scara istoriei pare valabil și la scara vieții personale; *dreptatea* tinde să treacă *de la sine* de partea celui puternic. Când ai *dreptate*, dar nu ai și putere, cazi pradă relațiilor victorie-înfrângere. Câți oare înfundă pușcăriile cu „dreptatea în mână”?

Totuși, victoria întemeiată doar pe Putere nu durează, chiar dacă „pe termen lung, suntem morți cu toții”, vorba lordului Keynes. Puterea aduce victoria în manieră imediată, dar efemeră. Învingutul de azi e Învingătorul de mâine.

În negocierea afacerilor, acest stil este prototipul *jocului cu sumă nulă*, în care câștigul unei părți este pierderea celeilalte. El există și ar fi naiv să-l ignorăm: „...negociatorii sunt o tagmă greu de păcălit. În spatele zâmbetelor, străngerilor de mână și meselor festive se ascunde o realitate dură: fiecare din părți încearcă s-o tragă pe sfoară pe cealaltă” (Curry, 2000, p.8)

În cadrul strategiilor conflictuale, este esențial a sesiza din timp natura și tipul conflictului de voințe. Acesta poate fi:

- a) conflict de valori, credințe și preferințe,
- b) conflict de interese,
- c) conflict de instrumentare, de mijloace.

Conflictul de *valori*, *credințe* și *preferințe* este generat de diferențe de ordin cultural sau perceptual. Poate fi de natură politică, religioasă, ideologică sau psihosenzorială.

Este vorba de un conflict între valorile fundamentale la care aderă partenerii și nu de unul de natură rațională. Este profund, de mare intensitate și foarte greu de conciliat. Este inutil să încerci a converti un fundamentalist arab la creștinism, tot așa cum nu are rost să servești usturoi la micul dejun cuiva care-l detestă. De regulă, conflictele de acest fel iau amploare, durează și duc la epuizarea adversarilor. Pozițiile adverse pot fi chiar ireductibile.

Conflictele de *interese* sunt cele generate pe baze materiale și financiare, legate de surse de materii prime, de deșeuri, de împărțirea câștigurilor, de concurență etc. Comportamentul părților negociatoare va rămâne preponderent rațional, iar pozițiile lor vor fi ușor de exprimat în termeni militari.

Conflictele de *instrumentare* sunt acele în care adversarii aderă la unul și același obiectiv final, dar nu sunt de acord cu căile, metodele și mijloacele folosite pentru a-l atinge. Divergențele sunt de natură procedurală.

■ *Strategia cooperanțelor : Victorie – Victorie*

O cugetare a lui Blaise Pascal completează maxima mongolă : „Puterea fără Morală este crimă, dar Dreptatea fără Putere este utopie”. Nu neagă principiul războinicului, dar face recursul la morală.

Și lui Napoleon Bonaparte i-a plăcut gustul victoriei. El spunea că „dreptatea se măsoară prin numărul de tunuri”. Strategia a fost asemănătoare, dar stilul diferit. După victoria pe câmpul de luptă își invita învinșii la masa tratativelor. Spiritul său a schimbat cursul istoriei.

Negociatorii buni știu că puterea garantează victoria imediată. Dar când contezi doar pe Putere, nu negociezi. Impui cu forța condițiile tale și gata, dar perdantii se întorc împotriva ta. Un client strâns cu ușa să încheie un contract dezavantajos așteaptă prima ocazie să-l rezilieze și să treacă la represalii.

Totuși, moralitatea fără putere de negociere nu funcționează. Sprijină relația pe termen lung, dar nu și victoria imediată. Când

contezi doar pe moralitate, poți ajunge la mila adversarului. Adevărații negociatori sunt și puternici, și morali. Negociază pentru a fi victorioși împreună. În limbajul internațional al negocierilor stilul se numește *win-win*.

Din perspectiva acestui stil, negocierea afacerilor nu-i nici război, nici pace umilă, ci o chestiune de dat și de luat, în limitele avantajului reciproc. Succesul negocierii nu înseamnă să câștigi *totul*, ci să câștigi *destul*. Semnificația conceptului de „destul” este interpretată mai ales ca *limită a suportabilității* celuilalt.

Strategiile cooperante se bazează pe tactici de influență pozitivă precum promisiunile, recomandările, concesiile și recompensele. Un exemplu de aplicare a strategiilor cooperante poate fi negocierea unui contract între sindicatele și conducerea unei exploatare miniere :

Liderul sindicatului adoptă o poziție rigidă în problema negocierii salariilor și anunță sec : „3% este creșterea minimă pe care o putem accepta și, din punctul nostru de vedere, nu este negociabilă. Trecem la punctul următor”. Înainte de a se așeza, adaugă : „Asta ca să folosesc o exprimare mai delicată”.

Acționând în spiritul strategiilor competitive, patronatul ar trebui să contraatace. Ar urma o ceartă prelungită, în care fiecare parte și-ar apăra vehement poziția. Grevă nu ar mai putea fi evitată. Ultima grevă a durat două săptămâni și a avut efecte dezastruoase pentru ambele părți.

Iată însă că, în spiritul strategiilor cooperante, directorul general nu răspunde provocărilor. În loc să contraatace, spune calm : „Mă interesează afirmația dvs. cu privire la folosirea unei exprimări mai delicate. Sunt gata să ascult punctul dvs. de vedere”. A urmat o expunere pe larg și firul discuțiilor a fost reînnoțat. Consiliul de administrație, la rândul său, a expus motivele care fac revendicarea dificilă, în ciuda oricărei bună-voințe. Grevă nu a mai avut loc, iar negocierea creșterii salariilor a fost amânată.

Ce s-a întâmplat ? Directorul s-a folosit de răbdare și autocontrol. A ascultat cu atenție, s-a concentrat asupra vorbelor partenerului și a intervenit amiabil.