

Adriana ALMĂȘAN
(coord.)

NEGOCIEREA CONTRACTELOR

de la teorie la practică

Editura
Hamangiu
2025

Introducere

Arhitectura negocierii

Planning is bringing the future into the present, so that you can do something about it now^[1].

Această carte este un compendiu de sfaturi și un ajutor prețios în negociere, însă nu trebuie uitat că negocierea este o îndeletnicire aplicată. Sfaturile trebuie puse în practică în mod constant, ele trebuie verificate în exerciții de negociere, pentru a obține rezultate bune. *Peruse this bit of sage advice (...), but remember, perusing it won't do you any good unless you apply it^[2].* De la caz la caz, unele pot funcționa cu succes, altele sunt complet inaplicabile. Flerul și abilitatea negociatorului permit buna selecție a instrumentarului de negociere, fiecare construindu-și adaptat obiectivele, conduita și strategia.

Organizarea negocierii are rol de piatră unghiulară în procesul de negociere în afaceri, aceasta fiind o trăsătură specifică tuturor negocierilor cu titlu profesional.

Organizarea negocierii este neîndoiește cea mai importantă activitate în cadrul negocierii, un bun administrator de afaceri având șanse să se educe de manieră satisfăcătoare și în negocieri. Bunele rezultate în negocieri nu pot fi consecința exclusivă a norocului, chiar dacă inspirația are un rol important. *Lots of folks confuse bad management with destiny^[3].* Implementarea cunoștințelor de management în negociere eficientizează deopotrivă la nivel punctual și strategic, prin raportare la organizarea activității de negociere, în general.

În realitate, este imposibil de determinat o formulă a succesului cu efect de panaceu în negocieri, fiind foarte probabil ca înțelepciunea izvorâtă din practică să favorizeze rezultate din ce în ce mai bune, corectând greșelile (prin mecanismul numit <trial and error>): *Experience is the name everyone gives his mistakes^[4].*

^[1] Planificarea este aducerea viitorului în prezent, pentru ca să poți face ceva în privința lui acum, ALAN LAKEIN.

^[2] Examinează cu atenție acest sfat înțelept..., dar amintește-ți că examinarea atentă nu ajută la nimic dacă nu este aplicată. DALE CARNEGIE, *How to Win Friend and Influence People*.

^[3] O mulțime de oameni confundă administrarea proastă cu destinul. KIN HUBBARD.

^[4] Experiența este numele pe care toată lumea îl dă greșelilor. ELBERT HUBBARD.

Abordarea negocierii profesionale ca activitate alimentată de mai multe domenii ale științei^[5] presupune valorificarea unei metodologii specifice, din cel puțin trei perspective. Odată cu Partea a IV-a a cărții expunerea devine mai tehnică. În etapa pre-negocierii, (i) negocierea antamează pregătire în privința abordării, prin conturarea obiectivelor de negociere și organizarea cadrului de negociere^[6], apoi intervin (ii) activitățile de pregătire a negocierii^[7]. Apoi, în etapa negocierii propriu-zise, este explicată (iii) purtarea tratatelor prin instrumentarul specific valorificat, prin care se implementează strategia de negociere, atât din perspectiva acțiunii^[8], cât și (iv) a reacției la aceasta^[9]. În fine, un capitol de sine stătător este dedicat (v) puterii în negocieri, fir roșu al procesului, care explică atât negociabilitatea, cât și succesul angajării anumitor metode în tratative^[10].

Negocierea eficientă presupune stabilirea corectă a obiectivelor negocierii. În strânsă legătură cu motivația pe care negociatorul ar trebui să o aibă în procesul de tratative, cele două fiind interdependente: nu poate exista o motivație efectivă în absența unor **obiective** realiste, conturarea obiectivelor imprimând intensitate motivației.

Obiectivele nu se confundă cu poziția de negociere. Orice negociere presupune urmărirea anumitor rezultate, fie într-o anumită variație, fie prefixe. Cu cât aceste obiective sunt mai rigide, cu atât negociatorul se plasează într-o negociere pozițională.

Obiectivele se deosebesc și de nevoile care ar trebui satisfăcute prin negociere. În timp ce obiectivele corespund unui anumit rezultat prefigurat, prezintă caracteristicile scopului, nevoile care pot primi rezolvare prin negociere sunt cauză pentru aceasta. Un bun negociator nu doar că știe să distingă între ele, dar știe să identifice soluții privind rezultatul urmărit, înțelegând că nevoile pot fi satisfăcute prin modalități diferite.

În ceea ce privește viziunea asupra negocierii, în materie comercială nu sunt prea multe opțiuni, atitudinile <prădătoare> fiind volatile în fața provocărilor de piață.

Negociatorul poate implementa fie strategia în care își propune să câștige în detrimentul celuilalt, (i) cea de cedare la presiune, (ii) cea de compromis (care adesea constă în împărțirea diferenței dintre cele două poziții de negociere), (iii) cea de retragere în urma neîncrederii în posibilitatea de a-și atinge obiectivele, și (iv) cea de câștig mutual^[11].

Dintre posibilele strategii de negocierea adoptate, intransigența aferentă primei paradigme ilustrate, <win-lose>, nu este recomandată, întrucât ea este foarte probabil să antreneze animozități. Nici următoarele două ipostaze de lucru nu sunt recomandate, ele nepermițând satisfacerea propriilor nevoi, principalul obiectiv al negocierii.

[5] Partea I, *Bazele negocierii*. Introducere. *Interdisciplinaritatea negocierii*.

[6] Partea a IV-a, *Metodologia generală a negocierii*. Capitolul 11. *Structurarea negocierii*.

[7] Partea a IV-a, *Metodologia generală a negocierii*. Capitolul 12. *Pregătirea negocierii*.

[8] Partea a IV-a, *Metodologia generală a negocierii*. Capitolul 13. *Tehnici și tactici de negociere*.

[9] Partea a IV-a, *Metodologia generală a negocierii*. Capitolul 14. *Tactici și tehnici de contracarare în negocieri*.

[10] Partea a IV-a, *Metodologia generală a negocierii*. Capitolul 15. *Puterea în negocieri*.

[11] DAVID OLIVER, *How to Negotiate Effectively*, ed a 3-a, Ed. Kogan Page, Londra, 2011.

Dintre aceste posibile strategii, ultima, cea care favorizează utilizarea unui ansamblu instrumental, pricepere și cunoștințe, fără a implica eșec de etică în conduită, și nici riscul unei relații precare, este cea din urmă, *win-win*. Aceasta este, de altfel, singura abordare în care este posibilă crearea unor valori adăugate și soluții adaptate nevoilor, în loc de soluții care să urmărească mediana dintre poziții asumate de către negociatori.

Strategia de negociere <*win-win*> este cea recomandată în afaceri și cel mai frecvent întâlnită în negocierile contractelor comerciale, în care miza este foarte ridicată și cei implicați sunt profesioniști antrenați în timp în acest scop. Această sintagmă, consacrată de Școala de Negocieri de la Harvard, a devenit atât de frecvent folosită, încât aproape că se confundă cu conceptul de negociere, însă nu este întotdeauna corect folosită.

Este necesar ca ambele părți să aibă de câștigat nu prin raportare la faptul că se încheie contractul, în alternativă cu altă variantă de realizare a nevoilor care se urmărește a fi satisfăcute, *win-win* presupunând un complex de variabile de luat în considerare în apreciere.

Întâi, *win-win* este un principiu de negociere care nu se referă la contract în general, ci la contract la nivel de detaliu. Dacă s-ar aplica la nivel de ansamblu al contractului, ar fi foarte dificilă identificarea vreunei situații în care să nu se regăsească. Mereu se verifică un câștig inclusiv pentru partea dezavantajată, cel puțin la nivelul de bază al satisfacerii nevoii urmărite prin încheierea contractului. Dimpotrivă, principiul *win-win* se apreciază la nivelul detaliat al conținutului clauzelor, chiar dacă nu se raportează punctual la clauze, fiind posibil ca un câștig mai mare într-o clauză să fie compensat prin concesiile corespunzătoare în altă clauză, sau chiar într-o manieră mai complexă de atât.

De asemenea, ambele părți trebuie să creadă despre contractul încheiat că este avantajos, altminteri nu ar rezulta nicio diferență dintre încheierea unui contract *win-win* și încheierea unui contract comutativ, acel tip de contract caracterizat prin egalitatea de prestații. Contractul comutativ, în care ambele părți obțin echivalentul a ceea ce au dat, este un tip de contract ce face obiect al negocierii, negocierea fiind potrivită și pentru alte tipuri de contracte, în care nu există egalitate de prestații între părți.

Apoi, *win-win* implică o apreciere subiectivă, câștigul fiind înțeles prin prisma valorilor pe care și le însușește fiecare dintre părți. *Beauty is in the eye of the beholder*^[12], spune un proverb englezesc. Fiecare individ urmărește interese particularizate după propriile nevoi. Pentru ca *win-win* să se aplice, trebuie ca ambele părți să creadă despre contract că este avantajos, chiar dacă nu există potrivire perfectă în greutatea prestațiilor, pentru că este uneori dificil de stabilit cu precizie valoarea prestațiilor contractuale.

^[12] *Frumusețea este în ochii privitorului. Și românii au o zicală echivalentă: Nu-i frumos ce-i frumos, e frumos ce-mi place mie.*

În fine, *win-win* funcționează în contextul valorizării bunurilor prin raportare la factori externi, iar valoarea este adesea fluctuantă, relativă în circumstanțe diferite și uneori dificil de stabilit în manieră obiectivă. Este posibil ca într-o negociere pe parcursul unei perioade mai îndelungate să apară variabile care schimbă puterea de negociere, schimbă interesul pentru încheierea contractului, ori schimbă opțiunile de BATNA^[13].

Arhitectura negocierii are ca piatră unghiulară **structurarea** procesului de negociere. Structurarea negocierii implică anumite tipuri de strategii, în funcție de care etapele negocierii pot varia în conținut și importanță, în toate cazurile, ordinea lor rămânând neschimbată.

În definirea etapelor în desfășurarea negocierii sunt posibile numeroase viziuni. Pentru simplitate, sunt relevante trei etape, cea de pregătire, în care se organizează strategia sau, cel puțin, se pun bazele acesteia, apoi urmează negocierea propriu-zisă, în care au loc dezbaterea, propunerile și concesiile, activitățile operaționale de negociere, și o etapă post-negociere, în care se realizează activități relevante pentru negocierile viitoare.

Aceste activități au caracter dinamic în procesul de negociere, iar rolul lor variază în funcție de tipul de situație, în negocierile simplificate lipsind adesea una sau chiar două dintre cele trei etape, organizarea eficientă asigurând cheia structurării corecte a negocierii. Bunăoară, în negocierile curente, care au caracter repetitiv, pregătirea se realizează de manieră colectivă pentru mai multe procese de negociere. În alte situații, unele etape pot lipsi: etapa post-negociere este inutilă pentru negocierile care nu au caracter repetitiv, etapa de pregătire a negocierii poate fi cea dominantă pentru negocierile <boulewariste>^[14], în care se aplică tactica având origine atribuită fostului director general al General Electric, Lemuel Bouleware, care făcea ofertă unică, după ce o cumpănea îndelung, pentru a fi echitabilă pentru primitorul ei. Cu cât pregătirea este mai temeinică, cu atât sunt posibilități mai mari ca etapa negocierii propriu-zise să dureze mai puțin.

Ca în orice alt domeniu al vieții, așa cum scria Shakespeare – *Readiness is all*^[15], succesul unei negocieri adesea depinde de **pregătirea** ei, un bun negociator nelăsând la voia întâmplării chestiuni care ar putea să influențeze soarta negocierii. *Eventus stultorum magister est*^[16]. Pregătirea negocierii reprezintă adesea cheia succesului și poate varia în durată și complexitate.

Organizarea este esențială în negocieri și datorită faptului că permite administrarea inclusiv a tratativelor dificile, omul pregătit având competența sporită și starea psihică îmbunătățită prin aceasta. *The secret of getting it done is getting started*.

^[13] Partea a IV-a, *Metodologia generală a negocierii*. Capitolul 12. *Pregătirea negocierii*.

^[14] ADRIANA ALMĂȘAN, *Negocierea și încheierea contractelor*, Ed. C.H. Beck, București, 2013, p. 144.

^[15] *Să fii gata este totul*. WILLIAM SHAKESPEARE, *Hamlet*.

^[16] *Întâmplarea este dascălul neghiabilor*. TITUS LIVIUS, *Ad Urbe Condita*, XXII, 39.

The secret of getting started is breaking your complex overwhelming task into small manageable tasks and then start on the first^[17]. Talentul bunei organizări favorizează folosirea eficientă a resurselor și șansele de succes în negocieri.

Chiar dacă socoteala de acasă și socoteala din târg sunt lucruri foarte diferite, după cum învață proverbul, lipsa pregătirii, ignorarea importanței etapelor în negociere care se succed în mod natural și lipsa înțelegerii flexibilității anumitor elemente de structură a negocierii afectează în mod decisiv succesul în negocieri.

The secret of business is to know something that nobody else knows^[18]. Cel mai potrivit pentru negociere este omul renașcentist sau cel specializat? Răspunsul depinde de complexitatea negocierii. Într-o negociere care presupune valorificarea informației din domenii diferite, volumul datelor valorificate fiind relativ amplu, cel mai potrivit se acționează în echipă.

În pregătirea negocierii este importantă conturarea unei **strategii** prestabilite care să permită totuși o bună administrare a reacțiilor spontane, în cazul în care socoteala de acasă nu se potrivește cu cea din târg, așa cum spune proverbul. Adaptabilitatea filozofiei negocierii principale comportă flexibilitate doar în anumiți parametri, nefiind posibile schimbările radicale de abordare, ci doar unele modificări funcționale. Strategia înseamnă, în cele din urmă, chiar un mod de gândire dinamică.

Planul de acțiune pune în operare organizarea procesului de negociere. În cazul negocierilor simplificate, organizarea se realizează mental, dimpotrivă, negocierile complexe presupun plan de acțiune elaborat, care poate să sufere modificări pe parcurs, dar care ar trebui, în toate cazurile, să primească o primă formă înainte de dezbaterile propriu-zise.

Negocierea strategică este structurată după tipuri de profiluri de negociatori și implică un proces intens de informare, cu cât mai detaliate fiind datele obținute, cu atât planul putând fi mai eficient.

Fiecare particularitate legată de circumstanțele negocierii configurează parametrii în care negocierea trebuie să fie organizată. Obiectul negocierii poate presupune complexitate variabilă și necesită pregătire adaptată în funcție de tipul de marfă ori de servicii, putând influența administrarea negocierii și aspecte privind calitatea, volumul sau legătura cu alte produse.

Organizarea negocierii privește și elemente de logistică, precum stabilirea locației și disponerii, echipei, a timpului alocat etc. În organizarea negocierii un alt element relevant îl reprezintă mandatul negociatorilor. Fiind o activitate de relaționare, factorul uman este important și are implicații în planul metodologiei de negociere, dar și juridic.

^[17] *Secretul pentru a finaliza ceva este să începi. Secretul pentru a începe este să spargi lucrul complex și copleșitor de făcut în lucruri mici și administrabile și să pornești cu primul.* MARK TWAIN.

^[18] *Secretul afacerilor este să știi ceva ce nu mai știe nimeni.* ARISTOTEL ONASIS.

Uneori, pregătirea negocierii nu are doar rolul de a stabili planul, chiar și provizoriu, de acțiune, dar și de a organiza repetiții, în special în situații de importanță deosebită, în special, în cazurile negocierii purtate în echipă.

Din arsenalul de pregătire al negocierii fac parte explorarea și informarea, un negociator eficient fiind unul care are la dispoziție toate datele necesare evaluării propriei situații și a celei pe care o are partea cealaltă.

Etapă de pre-negociere include și aspecte de natură juridică^[19] și economică, în care au loc pregătirea și formularea ofertei, ori cererea de ofertă, după caz, ori invitația la negociere și identificarea obiectivelor. În etapa de negociere propriu-zisă are loc primul contact, comunicările pe diferite canale^[20], elementele de influențare în vederea obținerii acordului, concesiile și acordul.

Concesiile reciproce pot rezulta în compromis sau în obiecțiuni care trebuie conciliate. Coordonarea concesiilor este un element cheie în negocieri, fiind necesară menținerea permanentă a unui echilibru. *You'll have to give something. Don't give away the store*^[21]. În cazul în care dorințele participanților nu sunt recepționate corespunzător, este posibilă calificarea lor ca nenegociabile, astfel ieșind din sfera înțelegerii, fără ca negocierea să fie considerată un eșec propriu-zis. Simetria se stabilește doar prin raportare la proces, nefiind necesară echivalarea valorică a concesiilor sau echivalarea ca număr a lor. Înțelegerea trebuie să fie avantajoasă per ansamblu.

Etapă propriu-zisă a negocierii lipsește doar în cazuri excepționale, cum este în cazul aplicării strategiei <boulewariste>.

Cel mai frecvent însă, etapa propriu-zisă este cea mai reprezentativă, neinițiatii confundând-o cu însăși negocierea. În cadrul acesteia, se dezvoltă strategiile de negociere, valorificându-se tacticile și tehnicile corespunzătoare lor.

În funcție de abordarea propusă^[22], strategiile sunt directe, când este vizat însuși obiectivul ori obiectivele de obținut, indirectă, atunci când sunt angajate circumstanțele și se urmărește obiectivul de negociere prin ricoșeu, alegerea între ele depinzând de ponderea factorilor materiali, respectiv psihologici, precum și de circumstanțe spațiale și temporale. Strategiile pot fi calificate și cooperative, în care se poate crea valoare adăugată, și conflictuală, atunci când concesiile seamănă cu mutările de șah.

Niciodată în negocieri nu este recomandată <ambalarea> unei poziții rigide, întrucât nu se poate construi cu ea un pod care să permită acordul. În negocieri sunt necesare variabilele sau concesiile de dat la schimb, în absența trocului între beneficii, tratativele putând fi păguboase. Schimbul de concesi presupune reciprocitate, individualitate, pentru fiecare dintre ele, gradualitate, ajustarea în sus și evitarea împărțirii diferenței, care s-ar putea să nu reflecte jumătatea distanței, față de interesele celui alt, având în vedere că oricând partenerul de negociere poate blufa. Concesiile nu

[19] Partea a VIII-a, *Actele negocierii*. Introducere. *Formarea instrumentată a contractului*.

[20] Partea a VII-a, *Negocierea și tehnologia*. Capitolul 25. *Contact versus contactless în negociere*.

[21] *Trebuie să dai ceva. Nu da prăvălia cu totul*. Proverb american.

[22] Partea a II-a, *Psihologia în negocieri*. Introducere. *Paradigma negocierii*.

ar trebui să fie influențate de propuneri șocante, de <ambuscade>, de presiuni. Pentru un efect bun în valorificarea concesiilor, ar trebui lucrat la efectul de maximizare a impactului propriei propuneri și de minimizare a propunerii celuilalt.

Adesea, interesele împuterniciților în interiorul unei organizații nu converg, putând fi analizate pe paliere diverse: aparente și ascunse. Identificarea intereselor ascunse și evidențierea corectă a intereselor aparente fac parte din arsenalul negociatorilor experimentați. Interesele ascunse nu trebuie confundate cu simplele argumente false valorificate de negociatori pentru a susține o anumită solicitare. Dacă negociatorul solicită eliminarea unui lucru care îi produce o neplăcere prin una dintre consecințele sale, nu trebuie confundată solicitarea – poziția exprimată, cu problema pe care negociatorul urmărește să o evite – interesul care nu este indicat. Negociatorul ar trebui să urmărească izolarea celor două categorii, din această delimitare putând să rezulte opțiuni, care nu ar fi posibile în cazul suprapunerii poziției cu interesul.

Variabilele de negociere se construiesc, dintre ele trebuind identificate acele variabile cheie, care au potențialul cel mai ridicat să conducă spre avantajele ideale din partea partenerului de negociere. Trimiterile, referințele, condiționările sunt vehicule foarte potrivite pentru a direcționa acordul, făcând oferta cât mai atractivă.

În caz de blocaj, sunt importante controlul emoțiilor, căutarea de punți, <navigarea> lină între formal și informal, formularea de întrebări: cele deschise conduc la aflarea intereselor celuilalt, cele închise au efect manipulativ și nu aduc valoare adăugată în negocieri.

Nu există o formulă prefixă de administrare bună a blocajului în negocieri, însă o atitudine deschisă și prietenoasă este adesea un punct de plecare promițător. *Kind words can be short and easy to speak, but their echoes are truly endless*^[23].

Priceperea negociatorului este demonstrată atunci când se ivesc situații de blocaj, mai ales că nu există o soluție panaceu care să poată fi valorificată fără rezerve. Uneori ajută recurgera la opinia unui terț, alteori folosește deschiderea în explicarea propriilor obiective de negociere, poate fi utilă suspendarea discuțiilor, în vederea răcirii spiritelor aprinse, ori chiar ca părțile să se retragă „în balcon”, după cum explică William Ury, exemplificând cu o negociere în care una dintre părți a reproșat celeilalte întâmplări trecute care nu aveau relevanță pentru târgul ce urma să fie încheiat. În reacție, răspunsul celuilalt a fost că apreciază candoarea care denotă faptul că discuția se poartă între prieteni ce își vorbesc deschis, dar că ar trebui să discute despre ceea ce avea pe ordinea propusă.

Adevăratele răspunsuri cu valoare absolută pentru ieșirea din impasul în negociere privesc nu acțiuni sau reacții, ci atitudini. Respectul arătat față de cealaltă parte și atitudinea prietenoasă ajută mereu. Un exemplu îl reprezintă discuția în plimbare, care poziționează umăr lângă umăr pe participanți și care nu creează niciodată o relație intimidantă, dacă ritmul de mers este unul confortabil ambilor.

^[23] Cuvintele blânde por fi scurte și ușor de spus, dar ecourile lor pot fi nesfârșite. MAICA THERESA.

O altă modalitate de a evita blocajul o reprezintă formularea de întrebări. Adesea, întrebările permit relevarea adevăratelor motivații și nevoi, deschizând calea negocierii în care se creează valoare adăugată (<enlarging the pie>^[24]), concept aplicabil în negocierea cooperativă^[25]. *The power of question is the basis of all human progress*^[26]. Foarte apreciată metodă socratică de gândire folosește exact această filosofie, bazată pe formularea de întrebări.

Strategiile pot suferi ajustări pe parcursul negocierii. În cazul negocierilor de lungă durată, construirea strategiilor este esențială pentru a se evita încetinirea procesului. În astfel de situații, este cu atât mai importantă menținerea unei perspective de ansamblu, care să urmărească integrativ toate elementele în discuție, autocontrolul și evitarea, pe cât posibil, a angajării emoțiilor (nu doar negative, ci și pozitive, întrucât acestea din urmă au efect de distragere a atenției).

Strategiile nu se confundă cu stratagemele^[27], trucuri îndoielnice din perspectivă etică sau de-a dreptul nelegale, într-un spectru foarte variat, care corespund adesea manipulării și care sunt dificil de contracara. Stratagemele se dezvoltă în funcție de puterea de negociere deținută și pot consta în dominare, formulare ori reformulare, după caz, a paradigmei de negociere, și jocuri de închidere, cu sau fără forță.

Cursul negocierii depinde de numeroși factori, aceasta trebuind să fie organizată în funcție de cultura ori culturile participanților^[28], personalitatea psihologică a acestora și cu luarea în considerare a calităților efectiv aplicabile lor^[29], a distribuției și surselor puterii de negociere^[30] și a condițiilor de negociere.

Etapă de post-negociere nu face parte din activitatea de pregătire a negocierii, fiind organizată distinct. Aceasta este specifică negocierii profesionale, marile organizații având departamente specializate activităților post-vânzare. Între activitățile vizate intră sugestiile pentru vânzări suplimentare, urmărirea contractelor pentru asigurarea continuării relației prin înnoire după expirarea contractelor, service-ul după vânzare. În această categorie intră și evaluările interne post-vânzare, întocmindu-se periodic rapoarte și asigurându-se pregătirea pentru negocieri în funcție de rezultatele observate.

Nu este însă recomandabilă încurajarea remuşcărilor post-încheiere contract, activitatea de contemplare afectată de o emoție fiind lipsită de eficiență. Dimpotrivă, analiza obiectivă poate conduce la înțelegerea greșelii, dacă aceasta poate fi identificată, la crearea unor șabloane care ușurează munca și la îmbunătățirea în ansamblu a activității de negociere.

[24] <Mărirea plăcintei>.

[25] Partea a II-a, *Psihologia în negocieri*. Introducere. *Paradigma negocierii*.

[26] *Puterea întrebării este baza întregului progres uman*. MAHATMA GANDHI.

[27] GAVIN KENNEDY, *Negocierea perfectă*, Ed. Național, București, 1998, p. 75.

[28] Partea I, *Bazele negocierii*. Introducere. *Interdisciplinaritatea negocierii*.

[29] Partea a II-a, *Psihologia în negocieri*. Introducere. *Paradigma negocierii*.

[30] Partea a IV-a, *Metodologia generală a negocierii*. Capitolul 15. *Puterea în negocieri*.

Principalul instrumentar de negociere include **tacticile și tehnicile** aplicate în etapa propriu-zisă a negocierii. Cele mai multe dintre instrumentele punctuale de negociere sunt corecte, fiind improbabilă distorsionarea efectelor negocierii. Cu toate acestea, în practică, sunt valorificate unele tehnici ori tactici incorecte, manipulative, înșelătoare sau pur și simplu abuzive, cel mai adesea, de către negociatori profesioniști, care încearcă să <taie colțurile> în acest fel, asigurându-și câștigul. Chiar și unele dintre cele aparent <benigne> pot avea efect dăunător. Cu titlu de exemplu, negocierea sterilă nu doar că este păgubitoare prin consumul ineficient de resurse, adesea ascunde spionaj economic sau alte fapte de concurență neloială.

Metodologia de negociere specifică negocierii cooperative angajează numeroase tehnici și tactici care permit obținerea avantajului reciproc, cele mai des întâlnite dintre acestea fiind descrise în capitolul dedicat.

Un bun negociator trebuie să fie întotdeauna pregătit pentru contexte adversariale, inclusiv atacul, pentru impas, pentru tensiuni sau chiar dispută. Rezolvarea acestor situații cu succes antrenează nu doar abilități, ci și un arsenal metodologic (de tehnici și tactici) specific.

Formularea propunerii reprezintă un element cheie în etapa de discuții și trebuie abordată potrivit mai multor coordonate, incluzând contextul, trăsăturile și stilul partenerului de negociere, caracteristicile tipului de negociere. În toate cazurile, o ofertă trebuie să fie construită și formulată într-o manieră care să permită interactivitatea dintre ofertant și primitorul ei. Negociatorul care permite dorinței să fie părintele gândului și își imaginează că ceea ce propune este de nerefuzat pentru celălalt se supune riscului de a nu putea administra corect un răspuns (chiar și inițial ori de tatonare) nefavorabil.

Într-o negociere echilibrată, eficiența uneltelor de negociere este condiționată de reacția partenerului, care poate valorifica **tactici și tehnici de contracarare**.

Instrumentarul metodologic în reacție distinge între ipotezele <benigne>, în care se răspunde unor mijloace acceptabile din perspectivă etică, și ipotezele <maligne>, caz în care se ripostează în fața unor tehnici sau tactici <murdare> de negociere. Cele două categorii au multe aspecte comune, precum faptul că nu există atac fără soluție de apărare, mai mult sau mai puțin eficientă, posibilitatea identificării unelei de negociere la care trebuie să se reacționeze, alegerea între instrumente pasiv-agresive (care adesea antagonizează participanții la negociere sau conduc la blocaj) și instrumente de remediu (mai eficiente în neutralizarea efectelor atacului și care permit redirectionarea negocierii).

Simpla identificare a instrumentarului de negociere este uneori suficientă pentru paralizarea unui atac incorect din partea celuilalt. *Acum încercați să aplicați tehnica de negociere cutare* este o replică menită nu doar să devoaleze, ci și să dezamorseze, însă această abordare este limitată în valorificare, neputând fi utilizată la nesfârșit cu succes.

Măiestria negocierii rezidă în abilitatea de a ieși din situații dificile. În fața unor manevre manipulative, non-etice sau pur și simplu atunci când se contracarează o poziție de negociere foarte puternică, opțiunile nu sunt ușor accesibile. Cu cât partenerul de negociere este mai experimentat, provocarea administrării cu succes a tratativelor este mai dificilă, așa cum spune un proverb englezesc *An old fox is not easily snared*^[31].

Anumite tactici de negociere plasează automat pe partener în poziție defensivă, cum este cazul persuasiunii, a cărei construcție se apropie mai degrabă de monolog, decât de dialog, fiind menită să influențeze decizia de afaceri. În fața persuasiunii este dificilă o altă reacție decât cea de demontare a argumentării acesteia.

Administrarea reacțiilor în fața arsenalului de negociere al partenerului de discuție este, neîndoindu-se, premisă pentru răspunsurile adecvate. Fiecare situație trebuie cântărită. *To act on an impulse... is to make oneself hostage to ridicule*^[32]. Dintre acțiuni, vorbirea este cea mai vulnerabilă în caz de antrenare a emoțiilor negative. *Speak when you're angry, and you'll make the best speech you'll ever regret*^[33]. Odată rezolvat echilibrul emoțional, se pot identifica numeroase soluții în răspuns, negociatorului echilibrat revenindu-i fructele succesului.

Cel mai eficient mod de a recunoaște manipularea în metodologia de negociere a partenerului de discuție este prin informare și pregătire temeinică a tratativelor. Prin urmare, în astfel de situații, acțiunile sunt preventive, iar nu în reacție la instrumentarul de negociere cu care se confruntă negociatorul. Și alți factori pot avea un rol semnificativ în contracararea manipulării, precum educația construită în timp, nu doar în știința negocierii, ci și în aspecte adiacente. Bunăoară, un negociator neinițiat în domeniul juridic va avea dificultăți de contracarare a conduitei neloiale a celui alt, multe dintre tehnicile și tacticile manipulative fiind calificabile din perspectivă juridică drept comportament ilicit.

Marea majoritate a instrumentarului de negociere în atac are corespondențe în apărare și chiar în contraatac, fiind disponibilă reacția inclusiv în fața unor tactici ori tehnici dure sau chiar incorecte. Bunăoară, falsa scădere a așteptărilor, contracarabilă prin compararea ofertelor sau prin formularea unei cereri directe. Tactica posibilităților limitate poate fi parată prin oferirea unor alternative de plată, prin schimbarea condițiilor de livrare etc. Blocajele, tactica *good cop – bad cop* pot fi desfăcute printr-o glumă sau prin evidențierea lor, în funcție de circumstanțe. Altele, precum tehnica <erodării> ori cea a <ciupelii>, ori a <escaladării> pot fi dejucate prin simpla atenție asupra detaliilor. Tehnici dure, precum <acest lucru este nenegociabil> sau limita de timp pot să fie

[31] *O vulpe bătrână nu este ușor de prins.*

[32] *Să acționezi în baza impulsului... este să te faci ostatic al ridicolului. The Gilded Age*, serial de televiziune, creat de JULIAN FELLOWES, 2022-.

[33] *Vorbește când ești supărat și vei face cel mai bun discurs pe care îl vei regreta vreodată.* LAURENCE J. PETER, educator de origine canadiană.

contracarate doar prin creativitate și gândire neconvențională, pe care le presupun schimbarea paradigmei. Tot creativitatea are succes în a para tehnica <dar dacă>^[34].

Folosirea instrumentarului de negociere presupune multă ingeniozitate și capacitatea de a vedea plinar și intuitiv situația, în fiecare moment. Abuzul oricărui instrument în cadrul tratativilor îl privează de capacitatea de a avea efectul scontat, fiind ușor de reperat de către partener dacă se repetă. Un proverb francez spune *dacă duci urciorul prea des la apă, apa se tulbură*. La prima utilizare, o tehnică ori tactică poate avea caracter surprinzător și poate fi eficientă, dar după prima utilizare acest atu se pierde.

În fine, metodologia de negociere se exploatează în mod corect doar prin înțelegerea rolului pe care îl are **puterea de negociere**, analiza concentrându-se asupra puterii personale. Puterea este acea calitate care are efect de facilitare, în domeniul negocierilor făcând posibil succesul.

Puterea se deosebește de pârghiile de putere (în engleză <power>, respectiv <leverage>), se construiește prin instrumente de manifestare^[35], incluzând constrângerea, legitimitatea, referința, expertiza, recompensa etc. Pârghiile de putere sunt circumstanțiale, spre deosebire de putere, care tinde să aibă valoare constantă. Bunăoară, locația desfășurării negocierii poate fi un element care sporește puterea de negociere. În cazul folosirii sediului propriu, care este impunător sau foarte plăcut, ori sugerează bogăție, negociatorul ori echipa de negociere dezvoltă în planul mediului elementele de comunicare intenționate. Sosirea la locul întâlnirii cu avionul companiei transmite un mesaj puternic de dominare.

Fiind o calitate, puterea nu este obținută din exterior, ea se dezvoltă interior și ea poate fi augmentată, poate fi construită pe mai multe paliere. Nefiind relațională, puterea nu înseamnă dominanță, nu înseamnă capacitatea de a subordona, fiind posibilă, într-un exemplu, o negociere între parteneri având puteri considerabile. Dimpotrivă, în cadrul negocierilor, aceasta poate crește sau scade, inclusiv prin circumstanțe exterioare, care generează sau elimină pârghii de augmentare a puterii. Bunăoară, faptul că negociatorul se află pe teren propriu, cum este cazul în care se negociază la sediul companiei, reprezintă un factor extern, dar acesta sporește autoritatea care caracterizează personal pe negociator.

Cel mai frecvent, puterea are izvor financiar. Marile corporații negociază contracte avantajoase pentru că au negociatorii cei mai buni, se pregătesc temeinic și obțin informațiile cele mai eficiente pentru realizarea scopurilor, întrucât își pot permite asta.

Puterea poate să izvorască din autoritatea pe care o are fie negociatorul, fie compania pe care o reprezintă. Între sursele autorității sunt incluse puterea cuvântului scris. O altă sursă de putere care poate fi construită cu atenție este cea rezultată din

[34] Partea a IV-a, *Metodologia generală a negocierii*. Capitolul 14. *Tactici și tehnici de contracarare în negocieri*.

[35] Ș. PRUTIANU, *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Polirom, Iași, 1998, p. 85-86.

informare, din această perspectivă fiind avantajați negociatorii care ascultă, iar nu cei care vorbesc. Cu titlu de exemplu, identificarea celui mai puternic argument în vânzări (în engleză <unique selling point>) pentru fiecare potențial cumpărător în parte rezultă din discuțiile individuale.

Autoritatea mai poate izvorî din răbdare, din postură, din rezolvarea problemelor și slăbiciunilor sau din poziția în cadrul companiei.

Puterea de negociere interesează deopotrivă din perspectiva proprie, pentru a putea construi cât mai bună poziția de negociere (care nu se confundă cu negocierea pozițională, aferentă tipologiei distributive, după explicațiile de mai sus), dar și în ceea ce privește partenerul de negociere. Unul dintre elementele cheie este reprezentarea, verificarea existenței mandatului fiind o chestiune elementară. Un reprezentant aparent nu ar trebui să se bucure de nicio autoritate în cadrul discuțiilor, acțiunile sale fiind condiționale, deci incerte.

Puterea de negociere poate rezulta din susținerea mediului din care provine negociatorul. Comunalitatea favorizează crearea unui grup în care ajutorul reciproc este mereu în modul activ. Puterea rețelelor a fost demonstrată în diferite studii care au analizat ecosisteme bazate pe comunalitate (epitom fiind cel rețelele tip *moai* în insulele Okinawa din Japonia, unde comunitățile locale formate care se sprijină reciproc au permis extinderea neobișnuită a speranței de viață).

Puterea nu este elementul cel mai important în negocieri, putând funcționa ca o sabie cu două tăișuri. Bunăoară, negociatorul care își afișează ostentativ puterea poate să cadă capcană aroganței sale. Dar pârghiile de putere generate de banii pe care îi au la dispoziție contează în mod esențial în acest sens. *Dacă banul este stăpân, spune undeva Horațiu, el este totodată și servitor*^[36]. În alte situații, puterea este irelevantă, instrumentarul de construire a negocierii permițând unui partener abil să ridiculizeze o poziție de negociere foarte puternică.

Inclusiv <palmaresul> de negociere poate reprezenta un element de sporire a autorității, reputația bună precedând pe negociator. Fiecare negociere de afaceri are finalitatea punctuală a încheierii înțelegerii respective, dar și finalitatea construirii unei imagini de natură să întărească puterea în negocierile viitoare.

În această a patra parte a cărții, care analizează Metodologia generală a negocierii, se regăsesc Capitolul 11. *Structurarea negocierii*, Capitolul 12. *Pregătirea negocierii*, Capitolul 13. *Tehnici și tactici de negociere*, Capitolul 14. *Tactici și tehnici de contracarare în negocieri* și Capitolul 15. *Puterea în negocieri*.

^[36] MARCEL MITHOIS, *Croque Monsieur*, Actul I, parafrazând aforismul poetului HORATIU, *Banul este fie stăpânul fie sclavul aceluia care îl strânge*. Ideea a fost dezvoltată de GEORGE BERNARD SHAW: *Când stăpânul ajunge să facă totul prin sclavul său, sclavul devine stăpânul său, acesta nemaiputând trăi fără el*.