

# STILUL NEGOCIATORULUI

Stilul reprezintă comportamentul, acțiunile observabile și cuantificabile; aspectele neobservabile direct, dar care stau la baza comportamentelor, adică motivele, nevoile, atitudinile; conduită complexă ce presupune exprimarea în termeni comportamentali a unor atitudini și trăiri interioare, rezultat al unei motivații.

Stilul de negociere se referă la conduita părților adverse pe parcursul desfășurării procedurii de discuție stabilite între ele, prin intermediul reprezentanților, în vederea ajungerii la un acord acceptabil.

## 5.2.1. Aspecte componente ale stilului de negociere

1. *Aspectul expresiv - cognitiv - afectiv*, interiorizat, orientativ: temeuri de percepere a situațiilor conflictuale și de opțiuni pentru un curs sau altul al negocierilor.

Are rolul de: a genera acțiuni, a justifica post-factum un curs ales al negocierilor.

2. *Aspectul instrumental*, activ, orientat spre soluționarea problemelor: urmărește atingerea unor parametri de eficacitate și eficiență, este stilul în acțiune, care, în final îi conferă specificul în raport cu stilurile alternative posibile.

## 5.2.2. Stilul ocolitor.

Acest stil este caracterizat prin capacitatea redusă de a-și impune interesele și prin cooperarea redusă cu oponentul. Răspunsul este unul de genul "ascunderea capului în nisip". Deși evitarea poate oferi o oarecare reducere a stresului creat de rigorile conflictului, în realitate nu schimbă situația, așa că eficiența sa este limitată. Acest tip de reacție este recomandabilă atunci când:

• este vorba de ceva neînsemnat sau lipsește informația;

• oponentul este foarte puternic și foarte ostil.

## 5.2.3. Stilul îndatoritor.

Semn distinctiv al acestui stil este cooperarea cu cealaltă parte în scopul îndeplinirii dorințelor acesteia și nesuținerea interesului propriu. Dacă oamenii văd în stilul îndatoritor al negociatorului un semn de slăbiciune, nu se prevestește nimic bun pentru viitoarele interacțiuni. Poate fi o reacție eficace atunci când problema este mai importantă pentru cealaltă parte sau când doriți să construiți o relație de bunăvoință.

#### **5.2.4. Stilul competitiv.**

Acest stil se caracterizează prin tendința de a maximiza impunerea interesului propriu și de a minimiza răspunsul cooperant. Procedând astfel, acest tip de negociator are tendința de a încadra conflictul în termeni stricți de câștig / pierdere. Prioritatea absolută este acordată obiectivelor, faptelor sau procedurilor proprii.

Este recomandabilă această abordare atunci când:

• persoana dispune de multă putere și este sigură de realitatea faptelor;

• situația este realmente de tipul câștig-pierdere;

• nu se mai preconizează o întâlnire cu oponentul în viitor.

#### **5.2.5. Stilul concesiv.**

Acest stil combină doze intermediare de impunere a interesului propriu și de cooperare. El însuși este un compromis între cooperarea pură și curtenia pură. Acest tip de negociator speră să obțină un rezultat satisfăcător mai mult decât să-și maximizeze câștigurile, sperând că același lucru se întâmplă și pentru oponent. Compromisul pune accent pe determinarea regulilor de schimb reciproc. Din acest punct de vedere, el conține sămânța conflictului procedural, în plus față de obiectul negocierii, oricare ar fi el. Compromisul nu dă întotdeauna conflictului răspunsul cel mai creativ. Nu este folosit acest stil în rezolvarea conflictelor care izvorăsc din asimetria puterii, partea cea mai slabă având puține de oferit părții mai tari. Dar el este o reacție înțeleaptă la conflictele rezultate din insuficiența resurselor și o bună poziție de retragere când alte strategii eșuează.

#### **5.2.6. Stilul colaborativ.**

În cadrul acestui stil, atât impunerea interesului propriu cât și cooperarea sunt maximizate în speranța obținerii unui acord integrativ, care să satisfacă interesele ambelor părți. Accentul se pune pe o soluție de tip câștig - câștig, în care nu se pleacă de la presupunerea că cineva trebuie să piardă ceva. Dimpotrivă, se presupune că soluționarea conflictului poate aduce ambele părți într-o situație mai bună. În mod ideal colaborarea decurge ca un fel de practică în rezolvarea problemelor. Acest stil probabil că funcționează cel mai bine când conflictul nu este intens și când fiecare parte deține informații utile celeilalte. Deși stilul colaborativ poate lua timp și exercițiu pentru a fi eficace, el reușește adesea să sporească realizările și productivitatea.

### **5.3. TIPOLOGII - Negocierea de grup tipurile lui Belbin (criteriu: rolul fiecăruia în cadrul negocierii de grup)**

Meredith Belbin a analizat caracteristicile celor nouă roluri pentru echipa de negociatori. Se consideră că este cu atât mai înaltă, cu cât cele nouă tipuri sunt mai bine reprezentate. În cazul echipelor mai mici, este posibil să fie aleși indivizi care combină mai multe caracteristici.

1. **COORDONATORUL**. Acest tip este descris ca fiind dominant, dar nu agresiv. El are încredere în alți indivizi și valorizează datoria, vrea să facă totul cât mai bine (conform regulilor). Este orientat spre latura practică a lucrurilor și este mai puțin creativ, inovativ. Este obiectiv și precaut. Poate fi ales datorită detașării și calmului său.

2. **MODELATORUL (SHAPER)**. Modelatorul este o persoană dinamică, se străduiește să-și promoveze propriile idei, își caută suporteri în echipă, îi place acțiunea și rezultatele imediate. Modelatorului îi displac constrângerile formale (regulile și procedurile), are multă energie creativă. El are tendința de a fi nerăbdător și intolerant. Modelatorul vrea să-și pună ideile în practică și poate fi un bun lider. Nu-I este teamă să ia decizii nepopulare, dacă acest lucru este necesar în atingerea scopurilor.

3. **INOVATORUL**. Inovatorul este o persoană care are multe idei, are o autostimă înaltă. Ideile sale par a fi mult mai importante decât oamenii. Inovatorul nu este frecvent o persoană practică și poate fi nevoie ca ideile sale să fie temperate de către ceilalți membri ai echipei.

4. **EVALUATORUL**. Evaluatorul tinde să joace rolul "avocatului diavolului", este serios, obiectiv și prevăzător. Îi place să combată ideile altora și poate părea disprețuitor. Este un tip util în cadrul negocierilor care implică preluarea unor riscuri înalte.

5. **IMPLEMENTATORUL**. Dispune de simț practic, îi place rigoarea, traduce teoria în practică. Nu agreează schimbările rapide și care îl forțază să se adapteze. Este mai puțin eficient în situații care necesită imaginație și flexibilitate.

6. **MUNCITORUL DIN ECHIPĂ (the Team, Worker)**. Omul de echipă caută armonie, este preocupat de sentimentele și buna dispoziție a membrilor grupului. Știe să delege sarcini, întărește coeziunea grupului.

7. **CĂUTĂTORUL RESURSELOR (The Resource Investigator)**. Este orientat spre relațiile umane. El manifestă o curiozitate nestinsă față de tot ceea ce-l înconjoară. Are tendința de a fi impulsiv și de a renunța la sarcina în curs în favoarea alteia care îl interesează pe moment mai mult. Căutătorul de resurse caută varietatea și competiția. Are nevoie să fie reorientat din exterior către ceea ce este important pentru grup. Este un bun negociator.

8. **"TERMINATORUL" (The Completer of Finisher)**. Acest tip de individ tinde a fi mai tensionat și a avea o dorință intensă de a termina o acțiune în modul cel mai bun. Este atent la detalii, își respectă programul. Un terminator extrem poate acționa împotriva încheierii acțiunii deoarece întotdeauna există o îmbunătățire care poate fi făcută. Nu poate delega sarcini deoarece alte persoane nu au aceleași standarde ca și el.

9. **SPECIALISTUL**. Acest tip este deschis ca fiind preocupat de obținerea de cunoștințe specializate. Deciziile luate pe baza cunoștințelor pe care le posedă sunt dintre cele mai bune. Deși își apără și își dezvoltă domeniul de cunoaștere, manifestă prea puțin interes față de alte domenii. Nu mulți oameni sunt atât de perseverenți (tenacitate și pregătire) încât să devină specialiști, dar cei care devin sunt foarte valoroși. Deciziile care se bazează pe cunoștințele lor sunt, în general, corecte.

## 5.4. ANALIZA TRIUNGHIULARĂ (The Triangular analysis)

**Luptătorul hotărât** (The Sturdy battler). "Luptătorul" trăiește într-o lume percepută ca fiind a străduinței, a rivalității și a disputei, a obiectivelor care trebuie atinse și a puterii care trebuie obținută. El va ridica probleme, va face presiuni pentru a obține rezultate, este puternic orientat spre sarcină. În relațiile cu ceilalți, ceea ce contează este puterea și slăbiciunile lor, cine pierde și cine câștigă. Luptătorul caută să domine dând ordine, lansând amenințări și oferind preocupări. El este orientat spre dobândirea puterii și principala lui teamă este legată de pierderea puterii. Lumea lui conține oameni care sunt "cu noi", care vor fi susținuți și oameni care sunt "împotriva noastră", care trebuie dați la o parte cu orice preț. Luptătorul manifestă suspiciune și uneori dispreț față de care sunt percepuți "moi" sau "sentimentali". Regulile sau legile sunt considerate "elastice" pentru atingerea scopului. Are o puternică tendință de a-i manipula pe cei din jur.

**Prietenul suportiv** (The Friendly Helper). Acest individ trăiește într-o lume a armoniei și a bunăvoinței. El are nevoie de armonie, în acest scop fiind dispus să facă concesii sau compromisuri. El manifestă grijă față de oameni fiind cald și încurajator în relațiile cu ceilalți. Îi apreciază pe cei din jur în funcție de prietenia și sprijinul sau răceala pe care le manifestă. Teama sa este de a nu fi plăcut de către ceilalți sau de a fi depășit de atmosfera ostilă. Cineva care are un scor mediu pe această scală poate fi un membru valoros al echipei deoarece îi încurajează pe ceilalți. Un scop prea înalt pe această scală poate fi disfuncțional deoarece el va neglija realizarea sarcinilor în favoarea relațiilor sportive.

**Tipul logic** (The Logical Thinker). Tipul logic tinde să fie introvertit, el trăiește într-o lume a logicii, a adunării faptelor și datelor, a evaluării critice a fiecărei alternative înainte de a lua o decizie. El judecă oamenii în termeni de "sclipitor" și "prost". Nu îi ajută pe cei din jurul său decât dacă acest lucru face parte din planul său. Tipul logic absoarbe toată informația și tot sprijinul din jurul său, fără a oferi ceva pe gratis. Pentru a obține ceva de la ei uneori este necesară negocierea.

## 5.5. FACTORII PSIHOLOGICI ÎN NEGOCIERE

Important în negociere este tendința partenerilor de a-și raționaliza deciziile lor, pentru a-și învinge sentimentele care îi condamnă pentru decizia luată. Proiecția - atribuirea unei motivații sau idei proprii altei persoane - se aplică cu predilecție trăsăturilor negative ale personalității. Deplasarea - o persoană își revărsă nemulțumirea pe o altă persoană, care nu reprezintă cauza nemulțumirii sale - funcționează ca mecanism perturbator al negocierilor. Trebuie aduse în discuție și alte elemente ce pot influența direct sau indirect procesul negocierii:

- Imaginea de sine - cunoscând cum un individ se privește pe sine vom anticipa comportamentul său într-o anumită situație;
- Statutul și rolul social.

John Fitzgerald Kennedy, un excelent negociator, afirmă referindu-se la spectrul negocierii că "oamenii nu trebuie niciodată să negocieze sub imperiul fricii și în același timp oamenilor nu

trebuie să le fie frică să negocieze. Personalitatea interlocutorului nostru, perspicacitatea și talentul de pertractare ale acestuia sunt toate elemente în plus care conduc la formarea spectrului negocierii.

Succesul unui negociator în fața acestui spectru depinde de modul în care el reușește evitarea oricăror fenomene de inhibare și folosirea din plin a propriilor resurse. Experiența a demonstrat că nu există doi negociatori identici în ceea ce privește stilul de negociere. Fiecare negociator este unic în felul său, atât prin stilul de abordare a procesului, cât și prin dispoziția psihofiziologică a momentului. (Putem exemplifica această diferențiere cu două stiluri opuse, și anume stilul rigid și cel conciliant).

Cercetări recente au demonstrat că personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere. Această personalizare implică două etape importante:

- Stabilirea propriului stil;
- Evaluarea avantajelor și dezavantajelor ce derivă din utilizarea stilului respectiv.

În sprijinul realizării unei analize obiective, care să aibă drept rezultat o determinare reală a stilului, este bine ca negociatorul să aibă în vedere trei motivații frecvent întâlnite:

- Dorința de a reuși;
- Necesitatea de a conviețui; are la bază dorința oamenilor de a fi acceptați, agreabili și respectați de semenii lor;
- Dorința de a fi puternic și de a domina. Deoarece de multe ori puterea este relativă sau poate fi exercitată în sectoare limitate, se apelează la influența puterii, la sistemul de dominare și utilizare a acesteia prin manifestările terților.

Personalizarea stilului constituie o etapă decisivă în procesul de negociere, fiind practic etapa care determină toate succesele și insuccesele negocierilor.

Pregătirea negocierilor implică și o profundă examinare a propriei poziții față de parteneri, prin prisma raportului între a vorbi și a asculta. În acest sens este mult mai bine ca într-o negociere să ne concentrăm în a asculta ce spune partenerul (inclusiv ce nu spune, dar lasă să se înțeleagă). De asemenea sunt deosebit de utile informațiile referitoare la activitatea de ansamblu a partenerului și la succesele sau insuccesele acestuia în negocieri anterioare. În ultimii ani, pregătirea negocierilor a cunoscut unele tehnici, dintre care s-au impus "**mesele rotunde**" - în care numărul ideilor emise crește atunci când discuția este în contradictoriu, de aceea se mai numește "furtuna creierelor", fiind uzitată în faza de pregătire a negocierilor de anvergură - și "**conferințele**" - cu participanți ce nu sunt experți în anumite domenii, scopul acesteia fiind în general legat mai mult de teoria comunicării.

Ca principiu, negocierilor dau câștig celui care gândește mai bine și mai ales celui care **gândește vizionar**. Desigur că spontaneitatea, capacitatea de a reacționa prompt și abilitatea de a improviza sunt calități importante în procesul de negociere.

Există un raport direct proporțional între experiența negociatorului și timpul afectat de acesta procesului de pregătire a viitoarei negocieri. Aceasta va include în mod obligatoriu:

- *Schema simplă dar concisă;*
- *Scopul propus și modul de acțiune;*
- *Supozițiile făcute asupra celor ce și-a propus partenerul și a căilor sale posibile de acțiune.*

**Elaborarea planului** are trei mari avantaje:

- Planul scris ne va permite ca pe parcursul negocierilor să urmărim devierile de la strategia originară și să ne reorientăm în structurarea acesteia pentru rundele următoare de tratative;
- Negocierea pe echipe presupune ca întregul grup să urmeze planul unic elaborat;
- Sinteza problematicii și evitarea unor contradicții în exprimare.

Pregătirea negociatorului va include o serie de aspecte, ca de exemplu:

- Posibilitatea unor afaceri legate între ele și care să acorde satisfacție ambelor părți;
- Stabilirea unor limite minime și maxime în cadrul cărora negociatorul să poată pendula;
- Analiza relațiilor anterioare cu partenerul și tragerea unor concluzii generale de comportament;
- Posibilitatea și gradul de influență ale unor terțe forțe;
- Anticiparea modului și atmosferei de negociere;
- Obținerea tuturor informațiilor posibile, atât înaintea cât și în timpul negocierilor;
- Elaborarea unei strategii proprii pentru scenarii diferite;
- Stabilirea metodelor și tehnicilor celor mai adecvate strategiilor elaborate.

Este bine ca la încheierea procesului de negociere să ne punem câteva întrebări:

- Care dintre prezumțiile făcute s-au dovedit adevărate în timpul negocierilor și care nu?
- Ce a fost bine gândit în elaborarea strategiei și ce a fost greșit?
- Tactica aleasă a funcționat sau, dacă nu, care ar fi fost mai adecvată?

În cazul negocierilor între organizații vom descoperi două categorii de motivații:

a) cele ale organizației;

b) cele personale ale negociatorului sau ale echipei de negociatori care reprezintă organizația respectivă.

În foarte puține situații motivele individuale se identifică total sau parțial cu motivele organizației pe care o reprezintă negociatorul. Un efect al identificării motivelor individuale cu cele colective ar fi o situație ideală, un model social perfect.

Sentimentul că negociezi în nume propriu, pentru o cauză de al cărei efect nu beneficiezi, conferă procesului de negociere un profund caracter subiectiv. Acest subiectivism este confirmat și de tehnicile diferite pe care un negociator le folosește în relația cu partenerul său. Dintre aceste tehnici menționăm:

- negociatorul acționează în favoarea partenerului său;
- negociatorul îl determină pe partener să acționeze în favoarea propriilor sale motive;
- negociatorul acționează pentru satisfacerea motivelor sale, dar și ale partenerului;
- negociatorul acționează împotriva propriilor sale motive;
- negociatorul acționează împotriva motivelor partenerului său;
- negociatorul acționează atât împotriva motivelor sale cât și ale partenerului său.

**Poziții subiective va avea negociatorul și față de rezultatele negocierilor.** De regulă, acesta va fi tentat să creadă că rezultatele obținute de el reprezintă maximum obținabil în unitatea de timp în care s-a desfășurat procesul de negociere. Opinia sa subiectivă, caracterul ei subiectiv fiind conferit atât de faptul că negociatorul, judecându-se pe sine, implică sentimente și emoții proprii care prin definiție distorsionează adevărul obiectiv, cât și de faptul că concluzia sa se bazează pe informațiile pe care le-a deținut înaintea și pe parcursul negocierilor.

Rezolvarea conflictelor prin actul negocierii are multe aspecte în comun cu rezolvarea de probleme, amândouă implicând o încercare de a face față discontinuitățile și de a diminua dificultățile, pentru ca progresul să poată avea loc. În sens psihologic, atât rezolvarea conflictelor, cât și rezolvarea problemelor țin de

## **VARINTE DE NEGOCIERE**

Modul de acțiune al negociatorului	MOTIVATIA						
	1	2	3	4	5	6	7
	Homeostatică	Stabilitate și siguranță	Admirație și afecțiune	Stimă și apreciere	Autorealizare	Cunoaștere și înțelegere	Estetică
a. În favoarea motivelor partenerului	1 a	2 a	3 a	4 a	5 a	6 a	7 a
b. Astfel ca partenerul să acționeze el însuși în favoarea motivelor sale	1 b	2 b	3 b	4 b	5 b	6 b	7 b
c. În favoarea motivelor proprii și ale partenerului	1 c	2 c	3 c	4 c	5 c	6 c	7 c
d. Împotriva propriilor sale motive	1 d	2 d	3 d	4 d	5 d	6 d	7 d
e. Împotriva motivelor partenerului	1 e	2 e	3 e	4 e	5 e	6 e	7 e
f. Împotriva motivelor proprii, dar și ale partenerului	1 f	2 f	3 f	4 f	5 f	6 f	7 f

încercarea de a face față incongruenței, nepotrivirilor dintre ceea ce este și ceea ce ar putea fi. O asemenea incongruență invadează activitatea umană și este esențială funcționării umane, motivându-ne să încercăm să atingem noi obiective. Bruner susține că tocmai gradul de incongruență înglobat în sarcini este cel care determină limita superioară până la care vom fi motivați să le stăpânim - să învățăm activ. Mc Vicker Hunt se referă la rolul acesteia în motivația intrinsecă, adică la proprietățile motivaționale ale sarcinilor.

*Luarea deciziilor în situații conflictuale* este și mai mult complicată de nenumărate variabile exterioare. Hilgard și Atkinson subliniază că astfel de decizii iau în considerare nevoia omului de a uita de griji, gradul de autocontrol al fiecăruia, nevoia de prieteni sau nevoia de a eluda responsabilități. Răspunsurile noastre la deciziile dificile pot mal-adaptative. Janis și Mann identifică următoarele 4 posibilități:

- **evitarea defensivă**
- **ezitarea defensivă**
- **schimbarea neconflictuală**
- **aderarea neconflictuală.**

Când decidem ce e de făcut în fața unei situații conflictuale trebuie să cântărim riscurile implicate. Sturmer arată că oamenii diferă prin modul în care tratează riscurile, în privința volumului analizei și acțiunii la care se angajează. El a clasificat astfel de comportamente după cum urmează:



- comportament de ascundere, atât analiza cât și acțiunea sunt la un nivel scăzut
- comportament de evitare - analiza superioară, dar acțiune slabă
- comportament impulsiv - acțiune bogată, analiza de nivel scăzut
- comportament de risc calculat - analiză și acțiune de nivel ridicat.

Rezolvarea cu succes a conflictelor depinde adesea de voința partenerilor de negociere de a-și modifica atitudinile și opiniile. Voința schimbării atitudinilor depinde de o întreagă varietate de factori:

- deoarece atitudinile pe care le avem deservesc multiple funcții, orice apel persuasiv trebuie îndreptat către ținta corespunzătoare, în plus, atitudinile care ne definesc sunt probabil și cele mai intransigente.
- Limita până la care oamenii se simt în siguranță dacă au atitudini diferite de ale restului grupului.

Nelson-Jones accentuează cât de important este să ascuți ceea ce spune celălalt în realitate. Acest lucru nu este chiar atât de explicit cum ar putea părea, deoarece, în discuțiile cu încărcătură emoțională, oamenii ascund adevăratele sensuri într-un limbaj profund codificat. Doar un receptor abil poate descifra acest cod. El subliniază importanța urmării comportamentului non-verbal, principalul vehicul de exprimare a sentimentelor. Capacitatea de a răspunde celorlalți cu empatie este importantă în negociere, deoarece orice nepotrivire în comunicare poate exacerba neînțelegerile. Adevărata înțelegere poate fi atinsă atunci când fiecare participant răspunde celuilalt în termenii cadrului de referință intern al aceluia - ceea ce înseamnă că ei își recunosc reciproc punctele de vedere.

A fi obiectiv este unul din cele mai dificile aspecte ale negocierii - să separe sentimentele interpersonale de problemele puse în joc. Este nevoie de efortul conștient de a face distincția între sentimentele noastre față de persoanele implicate, și sentimentele față de problemele în discuție. Dacă reușim, negocierea devine mai simplă.

Gândirea divergentă joacă un rol important în rezolvarea creativă a conflictelor, deoarece, pe lângă faptul că ne ajută să apreciem punctele de vedere ale celorlalți, ne facilitează generarea de soluții care în primul moment nu par rezonabile.

## **REZUMAT**

### **1. Climatul.**

#### **Perioada critica în formarea climatului:**

- este foarte scurtă;

- atmosfera creată în această perioadă este durabilă și de cele mai multe ori imposibil de îmbunătățit ulterior;
- atitudinea părților poate fi caldă sau rece, de colaborare sau defensivă;
- ritmul de desfășurare a negocierilor va fi alert sau letargic;
- chiar dacă s-a stabilit un climat pozitiv, acesta se poate deteriora ulterior.

## **2. Procesul creării climatului.**

- contactul vizual, poziția și gesturile;
- situația în care sosește negociatorul;
- experiența anterioară în negocieri.

## **3. Influențarea climatului.**

- climatul optim - cordial, de colaborare, viou, propice afacerilor;
- aducerea gândirii și comportamentului părților la un numitor comun;
- mesajele non-verbale: înfățișarea (poate conduce la încredere sau nesiguranță, relaxare sau tensiune, discuții constructive sau letargice), îmbrăcămintea, contactul vizual, expresia feței și gesturile, mirosul.
- perioada de "topire a gheții" - permite adaptarea părților.

## **4. Mișcările de deschidere**

- oferă informații despre caracterul, intențiile și atitudinile celorlalți;
- experiența și metodele vor fi arătate de aspectele non-verbale, prin atitudine, expresie și perioada de topire a gheții;
- stilul - modul în care discută în perioada de deschidere;
- comportament cordial și colaborativ pentru a da partenerului șansa de a se adapta acestuia.

## **5. Concentrarea.**

- concentrarea este la nivel înalt în preliminariile negocierilor;
- concentrarea inițială slăbește foarte rapid după aceste momente;

- ceva mai târziu, descreșterea este mai puțin accentuată;
- declinul continuă către final, când va reveni la cote înalte;
- aceasta reîmprospătare a concentrării va fi doar pentru scurt timp;
- orice prelungire a întâlnirii va fi la un nivel negativ al concentrării, deci neproductivă.

## **6. Ordinea intervențiilor.**

- nu trebuie să existe semne de dominație din partea nici unei părți;
- se are în vedere modul în care se vorbește, cât se vorbește, cine vorbește mai tare și cine controlează discuțiile.

## **7. Încrederea.**

- elemente care pot îndepărta neîncrederea: deschiderea, credibilitatea, integritatea morală;
- deschiderea personală include atât calitățile umane, cât și cele de afaceri.
- deschiderea trebuie să fie credibilă;
- integritatea trebuie văzută în sensul că fiecare parte va părăsi negocierile respectând cele hotărâte acolo.

## **8. Starea fizică.**

- sănătate;
- aer proaspăt;
- temperatura potrivită.

## **9. Comunicarea.**

- când cele două părți se întâlnesc, fiecare are în minte o reprezentare a situației de fapt;
- dacă atmosfera este tensionată, negociatorii se vor centra pe justificarea propriilor acțiuni și nu vor asculta punctul de vedere al celoralți, nu-l vor înțelege și nu-l vor aprecia;
- un blocaj de comunicare serios poate conduce fie la blocarea negocierilor, fie la o confruntare;
- atunci când fiecare parte a câștigat mai multă informație, se pot câștiga noi suprafețe comune și o mai bună înțelegere a situației;

- pe măsură ce transmitem și recepționăm mai multă informație, avem o imagine din ce în ce mai completă a punctelor de vedere comune;

- bariere posibile: ce se spune nu poate fi auzit (zgomot, lipsa concentrării, surzenie, distorsiuni în timpul transmiterii), ce se aude nu poate fi înțeles (educație, cunoștințe tehnice, vocabular), ce este înțeles nu poate fi acceptat (atitudini, sentimente, experiența anterioară, prejudecăți), vorbitorul nu poate descoperi că ascultătorul a înțeles / auzit / acceptat (ascultătorul e concentrat doar pe mișcările pe care le va face);

- elemente necesare îmbunătățirii comunicării: crearea unor condiții optime, ordonarea perfectă în timp a fazelor negocierii, pregătirea și prezentarea efectivă a informațiilor, ascultarea efectivă, depășirea barierelor unei a doua limbi;

- impactul personal al negociatorului: vocea, elementele non-verbale, tăcerea, materiale vizuale ajutătoare.

### **10. Selecția și organizarea echipei.**

- dimensiunea grupului;
- controlul echipei;
- gama expertizelor;
- modificarea echipei.

### **11. Liderul echipei.**

- trebuie să fie de același calibru cu liderul echipei celorlalți;
- stilul de lucru al acestuia - trebuie să reflecte stilul organizației.

### **12. Susținerea echipei.**

- modul în care liderul își prezintă colegii;
- fiecare mutare să fie susținută de colegii celui care o inițiază;
- este important atât sprijinul verbal, cât și cel non-verbal.

### **13. Stilurile de negociere.**

- orientarea se poate centra pe subiectul negocierii sau pe persoanele implicate în negociere sau pe ambele;
- se poate pune accentul pe flerul personal sau pe stilul birocratic.

#### **14. Diferențele de cultură.**

- persoane din țări diferite au moduri diferite de a evalua lucrurile, au atitudini și experiențe diferite;
- un negociator competent trebuie să-și dezvolte un stil adecvat propriilor aptitudini, inclusiv ale propriei culturi;
- trebuie să fie conștient de punctele sale slabe și forte și să le exploateze la maximum;
- diferențele culturale sunt și condiții esențiale pentru înțelegerea valorilor adoptate de negociatori.